

Markus Sendel-Müller / Marion Weckes

Gewinn- und Erfolgsbeteiligung



mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Markus Sendel-Müller/Marion Weckes
Gewinn- und Erfolgsbeteiligung

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Markus Sendel-Müller/Marion Weckes

Gewinn- und Erfolgsbeteiligung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Herstellung: Birgit Fieber
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: CPI books Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany 2012
ISBN 978-3-7663-6218-6

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Rahmenbedingungen	13
2. Regelungsinhalte	19
2.1 Ziele und Beweggründe	20
2.2 Geltungsbereich	26
2.2.1 Räumlich: Einbezogene Unternehmen bzw. Betriebe	26
2.2.2 Persönlich: Teilnahmeberechtigte Mitarbeiter	28
2.3 Ausschüttungsvoraussetzung: Kennzahlen	31
2.3.1 Nicht monetäre Kennzahlen und Größen	32
2.3.2 Monetäre Kennzahlen	34
2.3.3 Monetäre und nicht monetäre Größen kombinieren	40
2.3.4 Weitere Bedingungen für eine Ausschüttung	43
2.4 Das Volumen berechnen	44
2.4.1 Das Gesamtvolumen ermitteln	45
2.4.2 Bewertungsjahr	50
2.4.3 Rundungen	51
2.5 Den individuellen Erfolgsanteil ermitteln: Verteilungsschlüssel	53
2.5.1 Verteilung nach individueller Leistungsfähigkeit	54
2.5.2 Paritätische Verteilung	60
2.5.3 Verteilung nach einem festgelegten Schlüssel	62
2.5.4 Sockel- bzw. Grundbetrag	69
2.5.5 Obergrenze	72
2.5.6 Kombinationsmöglichkeiten	74

2.5.7	Beispielrechnungen	78
2.5.8	Unterschiedliche Personengruppen beteiligen . . .	81
2.5.9	Fehlzeiten und Ausfälle	82
2.6	Zeitpunkt der Ausschüttung	87
2.7	Den Erfolgsanteil verwenden	89
2.8	Schlussbestimmungen und abschließende Regelungen . .	93
2.8.1	Geltungsdauer	93
2.8.2	Salvatorische Klausel	95
2.8.3	Härteklausel	95
2.8.4	Schriftformklausel	96
2.8.5	Kündigungsfristen und Nachwirkung	97
3.	Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	100
3.1	Umgang mit Informationen	100
3.2	Beteiligungsrechte	102
3.3	Umgang mit Konflikten	104
3.4	Ausschuss und Beirat einrichten	107
3.5	Freiwilligkeitsvorbehalt	110
3.6	Gesetzliche und tarifliche Änderungen	111
3.7	Beteiligung der Tarifvertragsparteien	113
4.	Offene Probleme	114
5.	Zusammenfassende Bewertung	120
6.	Beratungs- und Gestaltungshinweise	124
6.1	Gestaltungsraster	124
6.2	Ausgangspunkt für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	128
6.3	Rechtliche Grundlagen	130
7.	Bestand der Vereinbarungen	132
	Glossar	135
	Literatur- und Internethinweise	139

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	142
Stichwortverzeichnis	145

Vorwort

Folgt man den Pressemeldungen, dann verzeichnete die deutsche Wirtschaft 2011 als ein sehr gutes Jahr. Etliche Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen leisteten Bonuszahlungen an ihre Belegschaften. Es wurden gute Gewinne erwirtschaftet, an denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt wurden. VW zahlte gar den höchsten Bonus in der Firmengeschichte. Beschäftigte am Unternehmen zu beteiligen, war auch in der jüngsten Wirtschaftskrise im Gespräch. Die Beteiligung wurde als Instrument vorgeschlagen, um wirtschaftlich angeschlagene Unternehmen sanieren zu helfen, indem Beschäftigte ihrem Arbeitgeber Kredit geben.

In den letzten 10 Jahren hat sich der Anteil an Unternehmen mit Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland kaum verändert. Nach den Angaben des IAB beteiligen im Durchschnitt rund 9% deutscher Unternehmen ihre Beschäftigten am Unternehmenserfolg. Dabei gibt es Größenunterschiede: Großbetriebe beteiligen ihre Belegschaften zu rund einem Drittel am Gewinn, vor allem in den Branchen Information und Kommunikation.

Die materielle Beteiligung am Gewinn oder auch am Kapital des Unternehmens wird gesellschafts- und wirtschaftspolitisch immer noch kontrovers diskutiert. Einerseits wird begrüßt, wenn Beschäftigte am erwirtschafteten Mehrwert des Unternehmens teilhaben. Andererseits stellt sich die Frage: In welchem Umfang sollten abhängig Beschäftigte in die Rolle des Unternehmers schlüpfen, unternehmerisch denken und ggf. auch unternehmerische Risiken mittragen?

Für die Analyse wurden 96 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1973 bis 2006 ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung unterschiedlicher Modelle der Gewinn- und Erfolgsbeteiligung bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen.

Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen

sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben. Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

AT	Außertariflich
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BR	Betriebsrat
CE	Capital Employed
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Unternehmensergebnis vor Zinsen und Steuern)
EBT	Earnings Before Taxes (Vorsteuergewinn)
EStG	Einkommensteuergesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IFRS	International Financial Reporting Standards
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
MKBG	Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz
ROCE	Return on Capital Employed (Rendite des längerfristig gebundenen Kapitals)
ROI	Return on Investment (Kapital- oder Anlagenrendite)
ROS	Return on Sales (Umsatzrentabilität)
SAR	Stock Appreciation Rights (fiktive Aktienoptionen)
TQM	Total Quality Management
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles (US-amerikanische Bilanzierungsvorschriften)

1. Rahmenbedingungen

Hinter dem Begriff Mitarbeiterbeteiligung verbergen sich zwei Formen der Beteiligung. Zum einen können Beschäftigte durch Mitsprache und Teilhabe, d. h. immateriell, beteiligt werden. Außerdem hat das Unternehmen die Möglichkeit, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch finanziell am Unternehmen zu beteiligen. Dabei wird die materielle Beteiligung wiederum in zwei Typen untergliedert: Die Beteiligung am Kapital und die Beteiligung am Erfolg des Unternehmens.

Es ist durchaus gängige Praxis, dass die finanziellen Mittel aus einer Erfolgsbeteiligung verwendet werden, um eine Beteiligung am Kapital zu finanzieren. In diesem Fall spricht man von Investivanlage (→ Glossar).

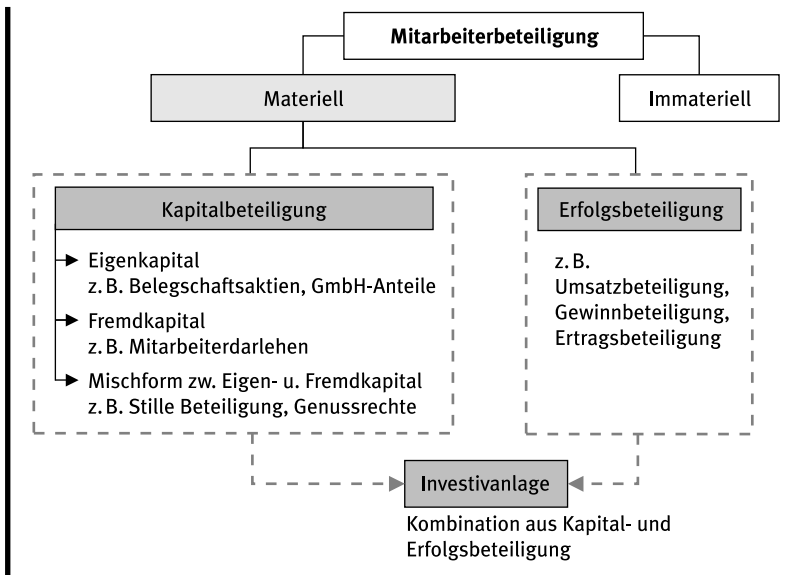


Abb. 1: Formen der Mitarbeiterbeteiligung, Quelle: Sendel-Müller/Weckes (2010), S. 2

Die Akzeptanz einer Beteiligung seitens der Belegschaft hängt auch davon ab, wie der Betriebsrat zu solch einem angebotenen Programm steht. Dabei gilt sowohl für die Erfolgs-, als auch für die Kapitalbeteiligung §87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG: »Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...] 10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung.«

Eine Erfolgsbeteiligung kann zunächst von der Arbeitnehmerseite nicht erzwungen werden. Plant die Unternehmensleitung jedoch eine Erfolgsbeteiligung, ist der Betriebsrat zu beteiligen. Denn: Unter Entlohnungsgrundsätzen werden alle Systeme verstanden, nach denen das Arbeitsentgelt bemessen wird. Auch Formen einer erfolgsabhängigen Vergütung zählen dazu. Damit fällt eine Vereinbarung zum Thema Erfolgsbeteiligung unter §87 BetrVG und ist mitbestimmungspflichtig (vgl. DKKW, 2012, §87 Rn. 301), sofern ein Tarifvertrag dem nicht entgegensteht. Kommt keine Einigung mit der Geschäftsführung zustande, kann nach §87 Abs. 2 BetrVG die Einigungsstelle angerufen werden, um eine Regelung herbeizuführen (ausführlich Kap. 6.3).

Neben vielen Betriebsvereinbarungen existieren auch einige Tarifverträge zu Erfolgsbeteiligungen. Exemplarisch seien hier genannt a) der Tarifvertrag zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG und b) der Tarifvertrag zwischen ver.di und der HHLA Container-Terminal Altenwerder GmbH über die Beteiligung der Arbeitnehmer am Ergebnis des Unternehmens.

Erfolgsbeteiligung als ein Element der Mitarbeiterbeteiligung

Unter dem Begriff Erfolgsbeteiligung werden zunächst alle Beteiligungsformen verstanden, bei denen Beschäftigten zusätzlich zu ihrem Arbeitsentgelt eine erfolgsabhängige Komponente gezahlt wird. Der Erfolg eines Unternehmens und damit auch die erfolgsabhängige Sonderzahlung werden über Kennzahlen berechnet, die den Gewinn, die Leistung oder den Ertrag des Unternehmens wiedergeben. Die Erfolgsbeteiligung ist letztlich aber ein (zusätzlicher) Bestandteil des Lohns. Das heißt: Seitens der Beschäftigten müssen Lohnsteuer und Sozialversicherungsabgaben entrichtet werden. Auf Unternehmensseite stellen

Erfolgsbeteiligungen nach § 4 Abs. 4 EStG Betriebsausgaben dar, die den zu versteuernden Gewinn mindern (Schneider 1998, S. 31).

Insgesamt finden sich in der Praxis häufiger Beteiligungen am Erfolg eines Unternehmens als Formen der Kapitalbeteiligung. Laut IAB-Betriebspanel beteiligte im Jahr 2009 durchschnittlich fast jedes zehnte deutsche Unternehmen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg, während nur jedes hundertste Unternehmen eine Kapitalbeteiligung anbot (Bellmann/Möller 2011, S. 1). Der Grund liegt darin, dass Erfolgsbeteiligungen im Gegensatz zu Kapitalbeteiligungen wesentlich einfacher einzuführen sind, insbesondere in klein- und mittelständischen Unternehmen sowie in Unternehmen der Rechtsform GmbH. Außerdem besteht bei Kapitalbeteiligungen grundsätzlich ein höheres Verlustrisiko für die beteiligten Beschäftigten als bei Erfolgsbeteiligungen: Bei einer Insolvenz des Arbeit gebenden Unternehmens müssen sie oftmals mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes und ihrer gewährten Kapitaleinlage rechnen (BDA 2007, S. 24).

Im Folgenden stehen nur Modelle der Erfolgsbeteiligung – und hier vor allem Modelle der gewinnorientierten Erfolgsbeteiligung – im Fokus der Analyse. Daher werden die Systeme der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung sowie der Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht weiter betrachtet.

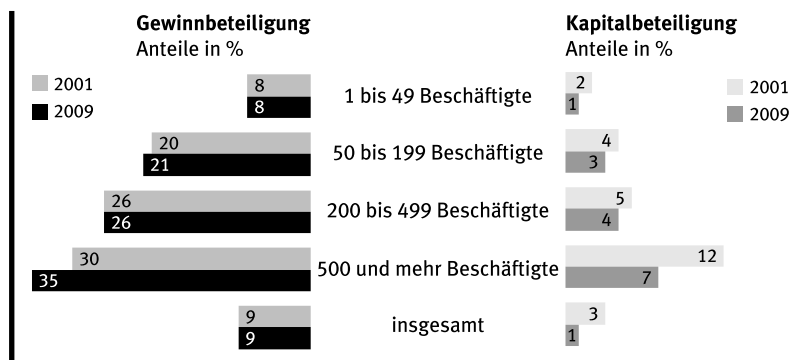


Abb. 2: Betriebe mit Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligungsformen nach Betriebsgröße, Quelle: Bellmann/Möller 2011, S. 3

Formen der Erfolgsbeteiligung

Die Erfolgsbeteiligung kann in vier Formen unterteilt werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt die möglichen Ausgestaltungsformen einer Mitarbeitererfolgsbeteiligung. Die virtuellen Beteiligungssysteme stellen eine Innovation dar, die erst seit wenigen Jahren zur Anwendung kommt und auf Kapitalmarktentwicklungen basiert bzw. diese simuliert.

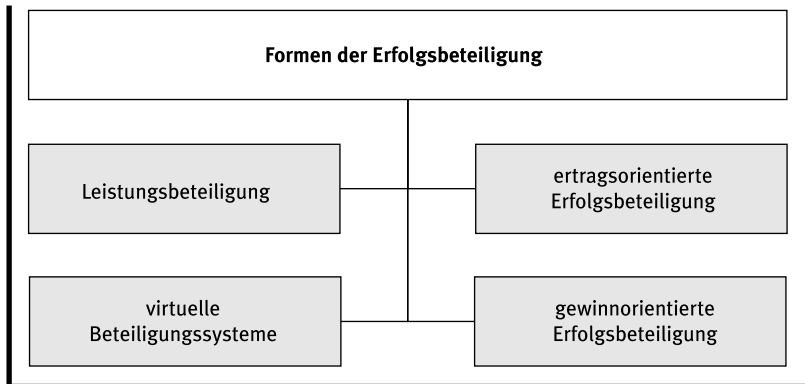


Abb. 3: Formen der Erfolgsbeteiligung im Überblick, Quelle: Bierbaum u. a. 2005, S. 28

Für die Leistungsbeteiligung ist die erbrachte Gesamtleistung aller Beschäftigten ausschlaggebend. Sie lässt sich beispielsweise anhand der produzierten Menge oder der Verbrauchsmengen je produzierter Einheit messen. Wird eine vorher definierte Gesamtleistung überschritten, partizipieren die Beschäftigten im Verhältnis eines ebenfalls zuvor vereinbarten Verteilungsschlüssels an der Überschreitung (Schneider u. a. 2007, S. 73).

Bei den ertragsorientierten Beteiligungsmodellen kann der erzielte Umsatz oder die Wertschöpfung die relevante Bezugsgröße sein. Im Unterschied zur internen, leistungsorientierten Betrachtungsweise steht hierbei die externe Sichtweise, folglich die Marktentwicklung, im Fokus. Sowohl die leistungs- als auch die ertragsorientierte Beteiligung weisen eine Gemeinsamkeit auf: Unabhängig davon, ob das Unternehmen einen Gewinn erwirtschaftet hat oder nicht, kommt es zu Auszahlungen an die berechtigten Mitarbeiter, wenn die zuvor definierten Zielsetzungen erreicht werden (Schneider u. a. 2007, S. 76).

Dies ist auch bei den virtuellen Beteiligungsformen problematisch. Deren Bezugsgrößen orientieren sich am Kapitalmarkt. Bei Aktienoptionen (Stock Options) erhält der Mitarbeiter das Recht, eine festgelegte Anzahl Aktien des Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einem bereits heute festgelegten Preis zu erwerben. Bei den so genannten Phantom Stocks erhält die bzw. der beteiligte Beschäftigte eine virtuelle Kapitalbeteiligung, für die eine Kursentwicklung simuliert wird. Über diesen Umweg wird sie oder er am Gewinn sowie am Verlust des Unternehmens beteiligt. Im Gegensatz hierzu sind Stock Appreciation Rights (SAR, → Glossar) sehr ähnlich zu Aktienoptionen. Der Unterschied liegt darin, dass der beteiligte Mitarbeiter keine Aktien seines Unternehmens erwerben kann, sondern wie bei Phantom Stocks eine Auszahlung erhält. Im Gegensatz zu Aktienoptionen, eignen sich die Beteiligungsformen Phantom Stocks sowie SAR aufgrund ihrer Konstruktion auch für Unternehmen, die weder börsennotiert sind noch die Rechtsform der Aktiengesellschaft aufweisen (Bierbaum u. a. 2005, S. 37 und Schneider u. a. 2007, S. 116f.).

In der Praxis sind vorrangig jedoch gewinnorientierte Erfolgsbeteiligungen anzutreffen. Denn diese Modelle bilden sowohl Leistungsaspekte der Beschäftigten ab als auch den Markterfolg des Gesamtunternehmens in der Kenngröße Gewinn. Daraus ergibt sich, dass eine Auszahlung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann erfolgt, wenn zuvor tatsächlich ein Gewinn erzielt wurde. Zusätzlich stellt die gewinnorientierte Erfolgsbeteiligung bei Einführung und Systempflege geringere Anforderungen an ein Unternehmen. Insgesamt erweist sich die gewinnorientierte Erfolgsbeteiligung als weniger komplex als die Leistungsbeteiligung, die ertragsorientierte Beteiligung oder virtuelle Beteiligungssysteme (Bierbaum u. a. 2005, S. 32 und Schneider u. a. 2007, S. 75ff.).

Die nachfolgende Analyse beschäftigt sich ausschließlich mit Vereinbarungen, die eine Gewinnbeteiligung regeln. Dabei werden drei Gewinnbeteiligungssysteme unterschieden: a) Zahlreiche Vereinbarungen regeln eine Beteiligung ausschließlich am Gewinn des Unternehmens. Diese Art wird als »reine Gewinnbeteiligung« klassifiziert, da neben dem Gewinn keine weiteren Kennzahlen verwendet werden. b) Einige Vereinbarungen berücksichtigen neben dem Gewinn weitere Leistungskennzahlen als Maßstab für die Beteiligung am Ergebnis: z. B. Qualität

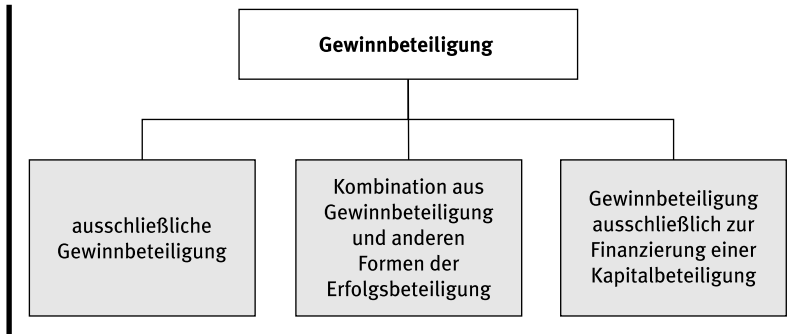


Abb. 4: Unterscheidung der analysierten Betriebsvereinbarungen,
Quelle: eigene Darstellung

oder Produktivität. c) Die letzte Art Gewinnbeteiligung stellen die erwähnten Kombinationen aus Kapital- und Erfolgsbeteiligung dar. Hierbei wird eine Gewinnbeteiligung vereinbart, die wieder im Unternehmen angelegt werden kann oder sogar muss.

2. Regelungsinhalte

Die Auswertung der Betriebs- und Dienstvereinbarungen über Gewinnbeteiligungen ergab folgende Regelungsaspekte:

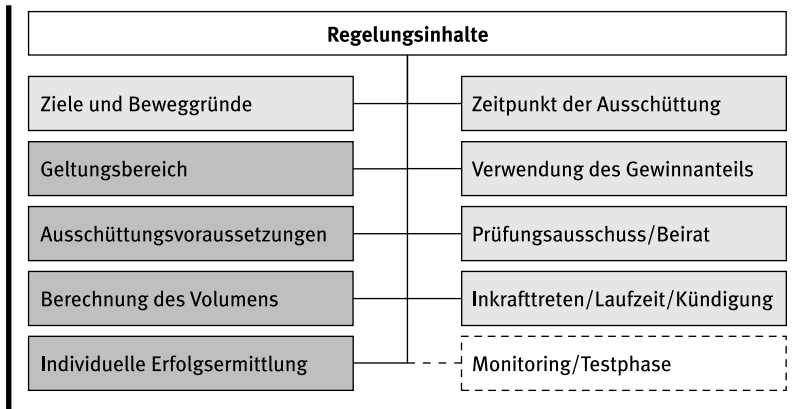


Abb. 5: Regelungsinhalte einer gewinnorientierten Erfolgsbeteiligung,

Quelle: eigene Darstellung

Diese zehn identifizierten Regelungsaspekte bilden wesentliche Eckpunkte, die für die ausgewerteten Vereinbarungen verhandelt wurden, bevor man eine Gewinnbeteiligung einführte. Die in Abb. 5 unterlegten Aspekte wurden besonders häufig und teilweise sehr detailliert ausformuliert. Sie gelten offensichtlich als besonders wesentlich bei der Ausarbeitung einer Vereinbarung zur Gewinnbeteiligung. Der Aspekt Monitoring/Testphase wurde hingegen relativ selten geregelt. Dennoch erweist sich gerade dieser Baustein als außerordentlich sinnvoll, da neben der kontinuierlichen Beobachtung (Monitoring) eine anfängliche Testphase mit Zielüberprüfung überaus wertvoll sein kann. Denn sie gewährleistet, dass Nachbesserungsbedarfe des Erfolgsbeteiligungssystems schnell identifiziert werden (vgl. Kap. 4).

Bei Einführung eines Beteiligungssystems können mögliche Stolperfallen und Interpretationsspielräume vermieden werden, indem man eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung ausarbeitet. Da sie anschließend den Beschäftigten zur Verfügung gestellt wird, bildet sie bereits den ersten grundlegenden Schritt zum späteren Erfolg der Mitarbeiterbeteiligung.

2.1 Ziele und Beweggründe

Insgesamt ist festzustellen: Eine Gewinnbeteiligung möchte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch monetäre Anreize zu einer höheren Leistung anspornen. Darüber hinaus soll letztlich der Erfolg des Unternehmens gesteigert und in den Köpfen der Beschäftigten ein stärker unternehmerisches Denken und Handeln verankert werden.

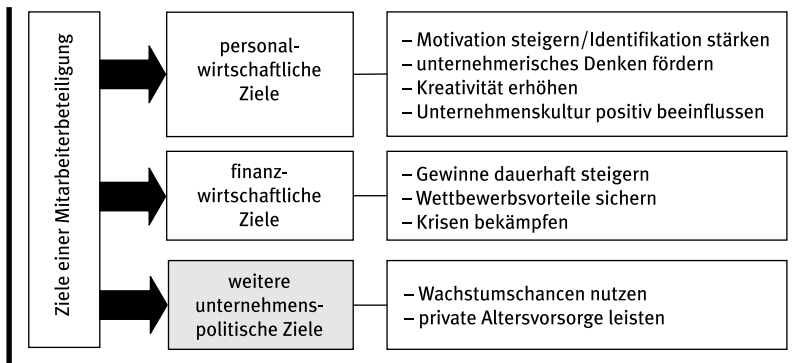


Abb. 6: Ziele und Beweggründe einer Mitarbeitererfolgsbeteiligung, Quelle: eigene Darstellung

Beinahe alle ausgewerteten Vereinbarungen enthalten daher eine Präambel, in der die Zielsetzungen sowie die Art der jeweiligen Gewinnbeteiligung erläutert werden. Es zeigt sich, dass sie trotz unterschiedlicher Branchen und Abschlussjahre tendenziell gleichgerichtet sind.

»Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens«.

🔑 MASCHINENBAU, 040200/177/1999

Eine andere, ebenfalls recht allgemeine Zielsetzung verfolgt neben einer bloßen Beteiligung am Unternehmenserfolg der Aufbau einer privaten Altersvorsorge.

»Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter zum Zwecke der Vermögensbildung und arbeitnehmerfinanzierten Altersvorsorge.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

In diesem Fall ergibt sich aus der Präambel bereits ein Hinweis, dass die Gewinnbeteiligung nicht an die Mitarbeiter ausgezahlt werden soll. Die Auszahlung unterbleibt auch in den Fällen, in denen eine Kapitalbeteiligung durch eine Erfolgsbeteiligung finanziert wird.

»Die Gewinnanteile werden zur Vermögensbildung verwendet, indem [...] den gewinnanteilsberechtigten Mitarbeitern börseneingeführte Genussscheine [...] verschafft [werden].«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Vielfach wird die Einführung einer Erfolgsbeteiligung jedoch sehr ausführlich begründet. Dabei zeigt sich, dass häufig mehrere Ziele ausschlaggebend sind.

»Mit der materiellen Beteiligung am Ergebnis des Unternehmens verfolgen die Tarifvertragsparteien das Ziel, die Arbeitnehmer stärker zu unternehmerischem Engagement zu motivieren. Die Tarifvertragsparteien gehen davon aus, dass Arbeitnehmer, die Einfluss auf die Kerngrößen der Unternehmensentwicklung haben und die unmittelbar am Ergebnis des Unternehmens beteiligt werden, sich auch stärker für das Unternehmen und damit für ihre Interessen einsetzen. Weitere Ziele der Tarifvertragsparteien sind die Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmerpotentialen, die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen und die Flexibilisierung der Personalkosten.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040200/541/2011

»Ziel der Vereinbarung ist die Förderung von unternehmerischem Handeln und Denken aller Mitarbeiter zur dauerhaften Sicherung des Unternehmenserfolges und damit der Arbeitsplätze. Die Vereinbarung soll bei vertretbarer Kostenentwicklung für das Unternehmen den Mitarbeitern attraktive Chancen bieten, am Unternehmenserfolg teilzunehmen. Durch die Festlegung von Zielvereinbarungen soll ein deutlicher Beitrag zur Förderung der Unternehmenskultur geleistet werden.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/212/1999

Arbeitsplätze zu sichern, wird oft in Vereinbarungen als Ziel formuliert. Hier ist zu unterscheiden, in welcher Situation eine Erfolgsbeteiligung eingeführt wird. In den zuletzt genannten Formulierungen ist der Regelfall gemeint: eine allgemeine Absicherung im Sinne einer zusätzlichen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bei Unternehmenswachstum. Mitunter werden Vereinbarungen jedoch erst in besonderen Unternehmenssituationen abgeschlossen, z. B. in einer Unternehmenskrise. Dann stellt die Erfolgsbeteiligung oft eine Gegenleistung für zuvor erbrachte Entgeltverzichte der Belegschaft dar.

Eher ausnahmsweise stehen die Beschäftigten und das Unternehmen gemeinsam im Fokus der Zielsetzung. Häufiger finden sich Vereinbarungen, deren Ziele sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschränken und vor allem ihre Leistung forcieren.

»Mit dieser Vereinbarung soll ein erfolgsorientiertes Anreizsystem [...] geschaffen werden, so dass der Erfolgswillen eines jeden Mitarbeiters gefördert wird.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/104/1998

Einige Formulierungen werden durchaus wesentlich weiter gefasst. Nachstehend soll etwa die berufliche Entwicklung der Beschäftigten gefördert werden, ohne jedoch konkret zu erläutern, wie dies genau vorstattengehen soll.

»[Die Firma fördert] Perspektiven für die berufliche und persönliche Entwicklung [der Mitarbeiter].«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 040200/148/1997

Dieses Ziel könnte z. B. erreicht werden, indem a) Konkretes innerhalb der Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung geregelt oder b) auf eine gesonderte Vereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung verwiesen wird. Nur selten jedoch werden die Beschäftigten im Kontext Arbeit und Leben betrachtet. Meist stehen ihre Chancen auf zusätzliche Entgelte im Vordergrund.

»[...] die Chance, sich mit überdurchschnittlichen Leistungen eine zusätzliche Sonderzahlung zu erarbeiten.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

Vereinbarungen wie diese beziehen sich insbesondere auf die monetäre Perspektive des Arbeitslebens. In manchen Betriebsvereinbarungen wird dabei darauf geachtet, dass die individuelle Leistung nicht der alleinige Bezugspunkt ist. Vielmehr soll die Erfolgsbeteiligung motivieren ohne die Einzelleistung des Mitarbeiters als Maßstab heranzuziehen.

»Die Zusage und Gewährung der Mitarbeiterprämie sollen Ansporn und Motivation zur Leistung sein, ohne dass die Einzelleistung des begünstigten Mitarbeiters dabei unmittelbar als Bezugsgröße herangezogen wird.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/168/1992

Einige Vereinbarungen sehen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eher als Mittel zum Zweck: Ihr Focus liegt darauf, den Erfolg des Unternehmens bzw. Betriebs voranzubringen.

»Die vertragsschließenden Parteien gehen davon aus, dass dem Engagement und der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zur dauerhaften Gewinnsteigerung zukommt. Daher ist es erklärtes Ziel, die Belegschaftsmitglieder in Form einer Erfolgsbeteiligung am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen.«

🔑 BERGBAU, 040200/216/2001

Dabei sind durchaus Zwischenstufen zu beobachten: Manche Unternehmen streben zwar einerseits nach Gewinn. Sie möchten ihren Beschäftigten jedoch gleichzeitig und mitunter sogar deshalb gute Arbeitsplatzperspektiven bieten.

»Vorstand, Gesamtbetriebsrat und örtliche Betriebsräte stimmen in dem Ziel überein, durch die Einführung einer Erfolgsprämie Motivation, Kreativität und Leistung der Mitarbeiter zu fördern, um Erfolg und Zukunftsfähigkeit [der Firma] nachhaltig zu sichern.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/205/2000

Andererseits kommen Regelungen zustande, weil die Ertragssituation des Unternehmens kaum Alternativen zulässt. In einer Erfolgsbeteiligung wird im Krisenfall die Chance gesehen, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. In solchen Unternehmenskrisen dient die Erfolgsbeteiligung bisweilen quasi als Gegenleistung des Unternehmens dafür, dass die Beschäftigten zuvor auf Entgelt verzichteten. Sie verfolgt dann auch grundsätzlich ein anderes Ziel: Falls das Unternehmen wächst, soll die Belegschaft am Erfolg des Unternehmens teilhaben. Falls die Krise andauert, bietet die Erfolgsbeteiligung der Belegschaft die Chance, zuvor erbrachte Entgeltverzichte als Beitrag zur Krisenbewältigung zu einem späteren Zeitpunkt wieder zurückzuerhalten.

»Das Unternehmen befindet sich in einer wirtschaftlich außerordentlich schwierigen Lage. Der bestehende verbandsbezogene Haustarifvertrag soll mit dieser Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung der Jahresleistung ergänzt werden und die MitarbeiterInnen unmittelbarer als bisher an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens teilhaben lassen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/150/1998

Der Zweck einer Erfolgsbeteiligung besteht mitunter auch darin, die Zusammenarbeit innerhalb eines Konzerns bzw. mehrerer Betriebe zu fördern.

»Der Konzern [...] ist mehr als die Summe seiner Einzelbetriebe. In den in die Gewinnbeteiligung einbezogenen Betrieben gibt es deshalb eine Beteiligung am Ergebnis des Konzerns, um die Zusammenarbeit zwischen den Betrieben und Bereichen zu stärken.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Im Folgenden soll die Gewinnbeteiligung die Beschäftigten dazu motivieren, sich innovativ an Verbesserungen zu beteiligen.

»Die Ergebnisbeteiligung [...] soll die Mitarbeiter des Werkes [...] zu kontinuierlichen Prozessverbesserungen und zur kooperativen Zusammenarbeit motivieren und an der wirtschaftlichen Entwicklung des Standortes beteiligen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/86/1997

Neben diesen Beschreibungen von Zielen und der Art der Erfolgsbeteiligung legen einige Vereinbarungen bereits in der Präambel allgemeine Punkte fest, die sich nicht direkt auf Zielsetzungen beziehen. Beispielsweise wird vereinbart, welche Mitarbeiterdaten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung gespeichert werden sollen.

»Die Bank ist berechtigt, die folgenden Angaben der Zielerreichung zum Zwecke der Entgeltsteuerung elektronisch zu erfassen, zu speichern, zu bearbeiten und auszuwerten:

- Name
- Personalnummer
- Zielerreichungsgrad bzw. Leistungsstufe
- Datum des Gespräches.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

Inwiefern es relevant ist, solche Punkte im Rahmen der Zielsetzung zu regeln, muss im Einzelfall entschieden werden.

2.2 Geltungsbereich

Üblicherweise enthalten Vereinbarungen eingangs einen Abschnitt zum Geltungsbereich: a) Der räumliche Geltungsbereich beschreibt, für welche Betriebe, Unternehmen und Beteiligungen die Vereinbarung gilt. b) Der persönliche Geltungsbereich formuliert Voraussetzungen zum Beschäftigungsverhältnis einzelner Beschäftigter, die erfüllt sein müssen, damit sie an einer Erfolgsbeteiligung teilnehmen können. c) In einigen Vereinbarungen wird zudem ein zeitlicher Geltungsbereich festgelegt. Er definiert, wann die Regelungen in Kraft treten und – vereinzelt – welche Zeiträume zu Grunde gelegt werden, um den individuellen Beteiligungsbetrag zu berechnen. Da der zeitliche Aspekt jedoch oft zusammenhängend mit der Berechnungsmethode einer Erfolgsbeteiligung geregelt wird, wird er in Kapitel 2.4.2 behandelt.

2.2.1 Räumlich: Einbezogene Unternehmen bzw. Betriebe

Schließt ein Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung mit dem Arbeitgeber ab, erstreckt sich der räumliche Geltungsbereich auf den gesamten Betrieb, sofern er nicht eingeschränkt wurde. Bei Gesamt- oder Konzernbetriebsvereinbarungen gilt dies entsprechend für alle Betriebe des Unternehmens bzw. des Konzerns – auch für Betriebsteile, die nicht über einen Betriebsrat verfügen.

»Diese Betriebsvereinbarung gilt [...] an allen Standorten im Inland.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/538/2010

Aufgrund örtlicher Gegebenheiten können Vereinbarungen auf bestimmte Unternehmensteile beschränkt werden.

»Räumlich: Für die Verwaltung und die Werke [...]«

☛ MASCHINENBAU, 040200/396/2003

Indem die Geltung auf einen bestimmten Funktionsbereich wie z. B. die Verwaltung bzw. bestimmte Betriebsstätten eingeeengt wird, wer-

den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort bevorzugt. Benachteiligt werden dabei nicht nur Beschäftigte in bestehenden anderen Funktionsbereichen, sondern auch jene in neu gegründeten oder hinzugekauften Werken. Daher finden sich solche Regelungen selten, überwiegend sind sie weit gefasst. Nachfolgend wurde der Geltungsbereich so festgelegt, dass auch die Beschäftigten in 100%igen Tochterunternehmen in den Genuss einer Erfolgsbeteiligung kommen. Allerdings beschränkt sich die Vereinbarung auf Unternehmen mit Sitz in Deutschland.

»In die Gewinnbeteiligung einbezogen sind grundsätzlich alle Unternehmen mit Sitz in Deutschland, an denen direkt oder indirekt sämtliche Anteile gehalten werden.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Einige Betriebsvereinbarungen sind räumlich zwar auf Gesellschaften in Deutschland beschränkt, sie beziehen jedoch die Beschäftigten in Mehrheitsbeteiligungen ein.

»Diese Konzern-Rahmenbetriebsvereinbarung gilt räumlich für alle Gesellschaften des Konzerns, an denen mehr als 50% der Anteile gehalten werden und die ihren Sitz im Inland haben (Konzerngesellschaften).«

🔑 BERGBAU, 040200/216/2001

Da Unternehmensanteile handelbar sind, kommt es immer wieder zu Veränderungen in der Eigentümerstruktur. Ebenso werden häufig Betriebsteile ausgegliedert. Sie können aufgrund ihrer Eigenständigkeit zum Handel an der Börse platziert werden. Daher regeln einige Vereinbarungen den Fall einer Reorganisation.

»Teilnehmende Betriebe oder Betriebsteile von teilnehmenden Unternehmen scheiden rückwirkend zum Ende des vorangegangenen Geschäftsjahres aus der Gewinnbeteiligung aus,
– wenn ein Dritter sich an einem Unternehmen mit teilnehmenden Betrieben beteiligt und die Gewinnbeteiligung nicht im Verhältnis seiner Beteiligung wirtschaftlich mitträgt.

- wenn ein von einem Unternehmen mit teilnehmenden Betrieben gestellter Antrag auf Zulassung zum amtlichen Börsenhandel auf Grundlage der Börsenzulassungsordnung veröffentlicht wird.
- wenn ein an der Gewinnbeteiligung teilnehmendes Unternehmen oder ein einem solchen Unternehmen angehörender Betrieb oder Betriebsteil nach den jeweils geltenden Bilanzierungsregeln des Konzerns nicht mehr voll im Konzern konsolidiert wird.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Für solche Einzelfälle können durchaus Regelungen getroffen werden. Es kann sinnvoll sein, festzulegen, wie beispielsweise die Beteiligung eines Dritten berücksichtigt werden soll – insbesondere wenn sie dazu führt, dass der betroffene Betriebsteil nicht mehr im Mutter-Unternehmen konsolidiert wird. Jedoch können solche Ausnahmeregelungen zulasten der Verständlichkeit und Transparenz der Betriebsvereinbarung gehen und damit deren Akzeptanz in der Belegschaft erheblich erschweren.

2.2.2 Persönlich: Teilnahmeberechtigte Mitarbeiter

Häufig grenzen Vereinbarungen den Geltungsbereich nicht nur räumlich, sondern auch personenbezogen ab. Dies stellt einen zentralen und wichtigen Punkt in Vereinbarungen zur Erfolgsbeteiligung dar. Schließlich wird hier festgelegt, wer in einem Unternehmen an der Beteiligung teilnehmen darf oder ausgeschlossen wird.

»Die Vereinbarung gilt für die Tarifmitarbeiter [...] der Entgeltgruppen E 1–E 13.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/529/2001

»Nicht bezugsberechtigt sind Mitarbeiter, die über wesentliche ergebnis- und zielerreichungsabhängige Gehaltsbestandteile verfügen (z. B. leitende Angestellte).«

🔑 BERGBAU, 040200/216/2001

Der Personenkreis, der in den Genuss einer Erfolgsbeteiligung kommt, wird bisweilen durch ein einfaches und vielverwendetes Kriterium festgelegt: Die betreffenden Beschäftigten müssen Anspruch auf Gehalt sowohl zum Jahresende als auch zum Auszahlungszeitpunkt haben.

»Alle MitarbeiterInnen [...] die am Stichtag 31. 12. des zu berücksichtigenden Jahres in einem ungekündigten, unbefristeten Beschäftigungsverhältnis stehen [...], nehmen unter folgenden Voraussetzungen an der erfolgsorientierten Vergütung teil: Gehaltsanspruch sowohl am 31. 12. des zu berücksichtigenden Jahres als auch am Auszahlungstermin.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040500/37/2004

Grundsätzlich gilt allerdings eine Betriebsvereinbarung für alle Beschäftigten nach § 5 Abs. 1 BetrVG: Dazu zählen neben den Arbeiterinnen bzw. Arbeitern und Angestellten auch die Auszubildenden sowie Außendienstkräfte oder Beschäftigte mit Telearbeitsplätzen. Demnach gilt sie für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch den Betriebsrat vertreten werden. Die Arbeitnehmerdefinition nach dem BetrVG verhindert, dass beispielsweise die Geschäftsführung oder leitende Angestellte ebenfalls teilnahmeberechtigt sind. Statt sperrig Paragraphen und Gesetze zu benennen, kann folgende Formulierung genutzt werden.

»Diese Vereinbarung gilt für alle durch den Betriebsrat vertretenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Im folgenden Mitarbeiter genannt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/104/1998

Konzern-Betriebsvereinbarungen gelten für mehrere Betriebsteile. Für sie kann sich eine Formulierung anbieten, die sich am Manteltarifvertrag orientiert. Dies kann vermeiden, dass in Zweifelsfällen geklärt werden muss, ob ein Mitarbeiter durch den Betriebsrat tatsächlich vertreten wird.

»[...] gilt für alle Mitarbeiter, für die der Manteltarifvertrag [...] betrieblich zur Anwendung gelangt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/234/2002

Darüber hinaus finden sich Vereinbarungen, die nur für eine spezielle Mitarbeitergruppe gelten, z. B. nur für außertarifliche Beschäftigte.

»Die Erfolgsbeteiligung [...] erhalten die Mitarbeiter, die [...] als AT-Mitarbeiter eingestuft sind.«

🔑 BÖRSE/MAKLER, 040200/106/1980

Statt aufzulisten, welcher Personenkreis berechtigt ist, werden zuweilen jene Beschäftigten im Unternehmen genannt, die explizit von einer Erfolgsbeteiligung ausgeschlossen werden sollen: z. B. Auszubildende, Praktikanten, Leiharbeitskräfte, außertarifliche Beschäftigte und leitende Angestellte.

»Anspruchsberechtigt sind alle Mitarbeiter [...], die zum 1. Auszahlungstermin (Dezember-Abrechnung) in einem Arbeits- bzw. Ausbildungsverhältnis mit dem Unternehmen stehen und dem Unternehmen zu diesem Zeitpunkt ununterbrochen mindestens 6 Monate angehört haben. Nicht anspruchsberechtigt sind Leitende Angestellte, AT-Mitarbeiter, Praktikanten und Leiharbeitnehmer.«

🔑 MASCHINENBAU, 040200/177/1999

»Des Weiteren zählen Werkstudenten, Diplomanden, Praktikanten und Auszubildende im ersten und zweiten Lehrjahr nicht zu dem bezugsberechtigten Personenkreis.«

🔑 BERGBAU, 040200/216/2001

»Ausgenommen sind die leitenden Angestellten im Sinne des § 5 (3) BetrVG sowie die Außendienstmitarbeiter mit persönlicher Neugeschäfts- und Ergebnisverantwortung.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 040200/148/1997

Insbesondere leitende Angestellte, Außertarifliche sowie Außendienstbeschäftigte werden häufig ausgeschlossen, da sie oft gesonderte leistungsbezogene Vergütungselemente erhalten.

2.3 Ausschüttungsvoraussetzung: Kennzahlen

Bisher wurde gezeigt, mit welchen vielfältigen personalwirtschaftlichen Zielen und mit welchen Geltungsbereichen Modelle der Erfolgsbeteiligung eingeführt werden können. Die Kapitel 2.3 bis 2.5 beschäftigen sich detailliert damit, wie sie im betrieblichen Alltag umgesetzt werden. Zunächst geht es um die Frage: Welches Ereignis muss eintreten, damit Beschäftigte überhaupt Anspruch auf eine Auszahlung haben?

Grundsätzlich gilt der Grundsatz, dass die Unternehmensführung das Recht hat zu entscheiden, ob es überhaupt zu einer Erfolgsbeteiligung kommt oder nicht. Mit dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung liegt es nahe, dass der Arbeitgeber sich für eine Erfolgsbeteiligung entschieden hat. Jedoch finden sich auch Vereinbarungen, in denen sich die Unternehmensführung weiterhin das Recht vorbehält zu entscheiden, ob es zu einer Erfolgsbeteiligung kommt oder nicht.

»Auf Grundlage der wirtschaftlichen Situation entscheidet der Vorstand vor der Hauptversammlung darüber, ob und in welcher Höhe die Mitarbeiter und Auszubildenden über die Jahresleistung hinaus am wirtschaftlichen Erfolg des vergangenen Jahres beteiligt werden.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/162/1999

Hierdurch behält sich die Unternehmensleitung trotz Abschlusses einer Betriebsvereinbarung ein sehr hohes Maß an Entscheidungsflexibilität vor. Fraglich ist, ob eine Erfolgsbeteiligung, die auf einer solchen Vereinbarung basiert, motivierend auf die Mitarbeiter wirkt.

Geht es also um die Umsetzung von Modellen der Erfolgs- oder Gewinnbeteiligung wird schnell klar, dass fundierte Kenntnisse des betrieblichen Rechnungswesens von Bedeutung sind. Aber wie so häufig steckt auch hier der Teufel im Detail, genauer: in Detailfragen der Rechnungslegung. Diese Details sollten mithilfe einer Vereinbarung geregelt werden, will man zu späteren Zeitpunkten Streit aufgrund unterschiedlicher Interpretationen vermeiden. Aus diesem Grund werden Begriffe des Rechnungswesens hier punktuell erläutert.

2.3.1 Nicht monetäre Kennzahlen und Größen

Einige Regelungen beziehen sich nicht auf monetäre Größen des Unternehmens in Euro und Cent. In folgendem Beispiel wird dabei die Erfolgsbeteiligung abhängig davon ermittelt, welche Ziele von einer ganzen Mitarbeitergruppe erreicht werden.

»Grundlage einer erfolgsorientierten Bonuszahlung ist eine Gruppenzielvereinbarung.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/104/1998

In weiteren Ausarbeitungen wird idealerweise festgelegt, wie die zugrunde liegenden Gruppenziele mit der Erfolgsbeteiligung verknüpft werden. Einige Vereinbarungen enthalten entsprechende Kataloge an möglichen Kennzahlen oder Indikatoren, die herangezogen werden können, um zu prüfen, ob es zu einer Erfolgsbeteiligung der Belegschaft kommt. Dies kann zunächst auf Basis einer groben Definition von Kennzahlen erfolgen.

»Kriterienkatalog:

- Qualität
- Produktivität
- Kundenservice/Kundenzufriedenheit
- Arbeitssicherheit
- Anwesenheitsquote
- Ausfalltage durch Betriebsunfälle
- Anzahl der prämierten Verbesserungsvorschläge.«

🔑 BERGBAU, 040200/216/2001

Die hier herangezogenen Kennzahlen sollten im Rahmen der Vereinbarung noch weiter definiert werden. Beispielsweise ist es von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, wie Kundenzufriedenheit oder Produktivität gemessen werden. Es bietet sich daher an, in einer Vereinbarung zu Gewinn- und Erfolgsbeteiligung direkt auf qualitative Größen zurückzugreifen, die im Unternehmen ermittelt werden. Der nachfolgende Kennzahlenkatalog verdeutlicht dies exemplarisch.

»Indikatoren, mit denen die Mehrleistung der Belegschaft gemessen werden soll.

- Stillstandszeit des Stahlwerks
- Ausfallzeit der Warmzone im Walzwerk
- Anlagenstörungen und logistisch bedingte Stillstände beim Walzen
- Leistung der Brennanlagen
- Leistung des Verladebetriebs
- Fehlschmelzen und
- Rücklaufschmelzen
- Restblöcke im Stahlwerk
- Flämmen wegen Rissbefall
- Blechsausfall und Überwalzung
- Anomalien bei der Abnahme

Mitarbeiter

- TQM-Projekte
- Krankenstand
- Unfälle.«

➤ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

Problematische Folgen kann die Verwendung von Kenngrößen wie »Ausfalltage durch Betriebsunfälle« oder »Krankenstand« mit sich bringen. So ist es durchaus denkbar, dass innerhalb einer Gruppe von Mitarbeitern angesichts der möglichen Zielerreichung und der sich anschließenden Auszahlungen, nicht mehr alle Betriebsunfälle gemeldet werden. Ist dies der Fall, entsteht durch ein ursprünglich motivierend gedachtes Ziel ein Risiko für die Gesundheit sowie die Stabilität von betrieblichen Prozessen.

In den letzten Beispielen werden weitere Kennzahlen ohne direkten monetären Bezug zum Unternehmensergebnis verwendet. Sie wirken nur indirekt auf die Aufwendungen eines Unternehmens, indem z. B. Produktionsausfälle reduziert und damit Kosten minimiert werden sollen.

Nur selten greifen Vereinbarungen alleine auf solche nicht monetären Größen zurück. Sehr häufig finden sich hingegen Kombinationen von nicht monetären und monetären Erfolgsgrößen (vgl. Kap. 2.3.3). Dies lässt sich durch den Konflikt erklären, der entsteht, wenn ausschließlich nicht monetäre Kennzahlen und Größen verwendet werden: Die grund-

sätzliche Idee einer Erfolgsbeteiligung besteht darin, die Beschäftigten am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder wesentlicher Teile davon zu beteiligen. Der Erfolg eines Unternehmens wird jedoch regelmäßig anhand monetärer Größen bemessen. Die notwendige Verknüpfung von nicht monetären Kennzahlen mit monetären Kennzahlen stellt hierbei ein kaum zu lösendes Problem dar.

2.3.2 Monetäre Kennzahlen

Sehr viel häufiger als an nicht monetäre sind Erfolgsbeteiligungen an monetäre Kennzahlen gekoppelt (vgl. Sternberger-Frey 2004, S. 41 ff.). Gemäß einigen Vereinbarungen entstehen Auszahlungsansprüche etwa nur, wenn bestimmte unternehmenswirtschaftliche Gewinngrößen erreicht werden. Damit ist gleichzeitig gewährleistet, dass es nur dann überhaupt zu Auszahlungen kommt, wenn zuvor ein Gewinn erwirtschaftet wurde.

»Für die Prämienuntergrenze ist ein Ergebnis von mindestens 5,113 Mio. € erforderlich.«

☛ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/233/2002

Der Begriff Ergebnis ist hier jedoch nicht eindeutig definiert. Vielfach entstehen Interpretationsspielräume, wenn Begriffe wie Gewinn oder Ergebnis verwendet werden. Daher sollten die Positionen, die der Berechnung dienen, dokumentiert werden. Idealerweise verwendet man jedoch eindeutig definierte Begriffe des betrieblichen Rechnungswesens im Rahmen einer Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung.

»Grundlage für die erfolgsabhängige Ausschüttung ist das Jahresergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit laut Gewinn- und Verlustrechnung.«

☛ METALLVERARBEITUNG, 040200/19/1996

Die Erfolgsbeteiligung kann auch an einen Ergebniszuwachs gekoppelt werden.

»Voraussetzung der Ausbezahlung eines 5,25%-igen Nettoprovisionsatzes an den [Beschäftigten], ist das Erreichen einer Einstiegs-
hürde in Höhe von 25 % Deckungsbeitragszuwachs.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/47/1993

Dabei muss nicht unbedingt eine Größe des externen Rechnungswesens (Jahresabschluss) verwendet werden. Auch Kennzahlen der internen Kostenrechnung sind anwendbar. Jedes Unternehmen kann die Kennzahlen des internen Rechnungswesens nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten individuell gestalten. Daher bilden sie im Regelfall die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens besser ab als die Größen der externen Rechnungslegung, die der Gesetzgeber relativ pauschal vorgibt. Allerdings werden die Kennzahlen des externen Jahresabschlusses von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer geprüft und testiert. Hierdurch genießen sie eine höhere Glaubwürdigkeit als die ungeprüften Kennzahlen der internen Kostenrechnung. Die verwendete externe Ergebnisgröße sollte nicht nur eindeutig definiert sein. Idealerweise werden auch notwendige Bereinigungsrechnungen festgelegt.

»Berechnungsgrundlage für den im Rahmen dieser Erfolgsbeteiligung ausschüttbaren Gewinn ist jeweils das in der testierten Bilanz ausgewiesene EBT (Earnings before Tax), wobei außerordentliche Ergebnisse und Aufwendungen sowie üblicherweise als ›neutrales Ergebnis‹ bezeichnete Ergebnisbestandteile (insbes. betriebszweckfremde, zeitraumfremde und wertunangemessene Erträge und Aufwendungen) bei der Ermittlung des EBT im Rahmen dieser Betriebsvereinbarung nicht berücksichtigt werden.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/508/2009

Werden Kennzahlen mit englischer Bezeichnung verwendet, gilt in noch stärkerem Maße, dass die gewählten Begriffe und ihre Berechnungsmethoden detailliert beschrieben werden müssen. Viele Kennzahlen, die mittlerweile im Unternehmensgeschehen verwendet und englisch bezeichnet werden, sind nicht einheitlich definiert. Sie bieten weitreichende Interpretationsspielräume, selbst unter Fachleuten (einen Überblick dazu bieten Wiehle u. a. (2011), kritisch äußern sich diesbezüglich Gräfer/Schneider (2010) sowie Volk (2002)).

Neben der Anwendung einer einzelnen Ergebnisgröße, können auch mehrere unterschiedliche Ergebnisgrößen mit Gewichtungsfaktoren zusammengefasst werden.

»Die Erfolgsbeteiligung ist zu 50 % abhängig vom Ergebnis des Konzerns und zu 50 % vom Ergebnis des jeweiligen Geschäftsbereiches.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGER FAHRZEUGE, 040200/201/1997

Indem man verschiedene Ergebnisgrößen kombiniert, wird versucht, die Beschäftigten am Gesamtunternehmensergebnis teilhaben zu lassen. Daneben sollen sie aber auch am Erfolg »ihres« Betriebes oder Betriebsteils teilhaben. Hiermit soll ihre Motivation für den gesamten Konzern gesteigert werden.

Im Regelfall wird die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens allerdings nicht anhand von absoluten Ergebnisgrößen gemessen. In der betrieblichen Praxis haben sich Verhältniszahlen – so genannte Renditen – durchgesetzt, um die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsbetriebs einzuschätzen. Sie finden sich daher als Kennzahlen in vielen Vereinbarungen wieder. Beispielsweise werden so genannte Umsatzrenditen (→ Glossar) vereinbart. Sie zeigen auf, wie viel Gewinn vom Umsatz übrig bleibt, indem der Gewinn ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt wird.

»Aus dem Verhältnis des Gesamtleistungsergebnisses zu den Gesamtumsatzerlösen wird der maßgebliche Prozentsatz der Gesamtumsatzrendite errechnet.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Selbstverständlich beschränkt sich die Berechnung von Renditen nicht auf die Kennzahlen des externen Rechnungswesens. Auch die Kennzahlen der internen Kostenrechnung können herangezogen werden. In diesem Fall sollte dann allerdings nicht von einer Rendite, sondern von einer Marge gesprochen werden, um die unterschiedlichen Größen des externen und des internen Rechnungswesens zu verdeutlichen.

»Anspruch auf Beteiligung am Unternehmenserfolg haben nur die Betriebe, die einen Deckungsbeitrag II [→ Glossar] von 3% überschreiten.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 040200/126/1995

Die zuletzt zitierte Regelung ist häufig vorzufinden: Die Beschäftigten werden nur am Erfolg beteiligt, wenn eine Mindestrendite bzw. -marge erreicht wird. Durch diese Vorgehensweise versuchen Unternehmen, einen aus ihrer Sicht mindestens notwendigen Gewinnanteil im Unternehmen zu belassen. Dieser wird beispielsweise verwendet, um strategische Investitionen durchzuführen oder um weitere Kosten abzudecken. Einigt man sich beispielsweise auf eine Mindest-Deckungsbeitragsmarge, können verschiedene Stufen des Deckungsbeitrags, die erwirtschaftet werden müssen, als Ausschüttungsvoraussetzung herangezogen werden.

»Als Bewertungsmaßstäbe sind für 1997 folgende Kennziffern der Jahresplanwerte festgelegt:

Deckungsbeitrag 1 = 50,02 %

Deckungsbeitrag 2 = 35,86 %

Die Bewertungsmaßstäbe sind im Rahmen der Gesamtplanung der [...]Gruppe jeweils für das Folgejahr zu vereinbaren.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/86/1997

Häufig werden englische Bezeichnungen gewählt.

»Als Untergrenze für die Erfolgsbeteiligung wird von der Unternehmensleitung für den Konzern und die einzelnen Geschäftsbereiche jeweils ein Operating Profit festgelegt, der sich an einer Umsatzrendite (Return on Sales) von 2% orientiert.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGER FAHRZEUGE, 040200/200/1999

Abschließend zum vielfach verwendeten Konzept der Mindestrendite sei auf eine Vereinbarung verwiesen, bei der die Ergebniskennzahl eindeutig definiert sowie Bereinigungsrechnungen festgelegt werden. Des Weiteren werden verschiedene Konzerntochtergesellschaften bewusst aus der Vereinbarung ausgeschlossen. Einzelne Gesellschaften oder Geschäfts-

felder werden im Regelfall dann ausgeschlossen, wenn sie ein vom Kerngeschäft stark abweichendes Geschäftsmodell aufweisen. Indem man sie berücksichtigt, könnte die Erfolgsbeteiligung eines Großteils der Belegschaft wesentlich positiv oder negativ beeinflusst werden.

»Grundlage für die Ermittlung einer Gewinnbeteiligung sind die testierten Einzelabschlüsse der Konzernunternehmen [d. h. der Tochtergesellschaften und der Muttergesellschaft] und der sich daraus ergebende Konzernabschluss nach Maßgabe der International Financial Reporting Standards (IFRS).

Für jedes Gewinnbeteiligungsjahr (identisch mit dem Geschäftsjahr) wird eine Gewinnbeteiligung auf Basis des operativen EBIT-Konzernergebnisses ausgeschüttet, wenn die auf zwei Nachkommastellen kaufmännisch gerundete operative EBIT-Umsatzrendite (ROS) [→ Glossar] des Konzerns (nach Verrechnung der Gewinnbeteiligung 8% übersteigt (Minimalrendite)).«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Gleichzeitig wird deutlich, wie schnell hohe Komplexität in einer Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung entstehen kann, wenn Ausschüttungsvoraussetzungen festgelegt werden. Dies ist dennoch notwendig, um spätere Streitpunkte aufgrund unterschiedlicher Interpretationen der Vereinbarung zu vermeiden. Auch Sonderfälle einer Verhältniszahl, können als Ausschüttungsvoraussetzung angewendet werden.

»Der Unternehmenserfolg bemisst sich nach dem Verhältnis von Ergebnis aus Betriebstätigkeit zu Personalaufwand (ohne Altersversorgung), wie es sich für das jeweilige Geschäftsjahr aus den im Jahresabschluss festgestellten und vom Wirtschaftsprüfer testierten Werten ergibt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/193/1993

Neben Sonderfällen und der Kennzahl Umsatzrendite können Erfolgsbeteiligungen auch an die Kapitalrendite (→ Glossar), die Verzinsung des im Unternehmen eingesetzten Kapitals, gekoppelt werden. Eine der beiden häufigsten Spielarten ist dabei die Eigenkapitalrentabilität (→ Glossar).

»Beträgt die Eigenkapitalrentabilität (Verhältnis Gewinn zu Eigenkapital) weniger als 10 %, entfällt eine Gewinnausschüttung an die Mitarbeiter.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/19/1991

Zum anderen wird häufig die so genannte Gesamtkapitalrentabilität (→ Glossar) (Verhältnis Gewinn zu Eigen- und Fremdkapital) als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit herangezogen.

»Voraussetzung für die Zahlung einer Ergebnisbeteiligung ist das Erreichen einer Gesamtkapitalrendite [→ Glossar], berechnet auf der Basis des geprüften Konzernjahresabschlusses von 15 %.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/242/2001

Auch bei der Kapitalrendite werden bisweilen Kenngrößen mit englischen Bezeichnungen verwendet. Vielfach wird auf die Kennzahl Return on Investment (ROI) zurückgegriffen.

»Als Kennzahl für die Bemessung des Erfolgsanteils dient der Return on Investment (ROI). [...] Der Erfolgsanteil ist abhängig von dem Ausmaß, in dem der Ist-ROI den Ziel-ROI erreicht.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999

Dabei muss nicht immer eine Mindestgröße definiert werden, wie das letzte Beispiel zeigt. Die Erfolgsbeteiligung kann auch abhängig vom Zielerreichungsgrad der Unternehmensplanung gewährt werden. Neben dem ROI findet auch die Kapitalrendite in Form des Return on Capital Employed (ROCE, → Glossar) häufig Anwendung.

»Maßgebend für die Berechnung und die Höhe der Erfolgsbeteiligung ist der im jeweiligen Geschäftsjahr erwirtschaftete ROCE (Return on capital employed) [...]«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 040200/291/2004

Bei beiden Kapitalrenditen (ROI und ROCE) ergibt sich die erwähnte Problematik einer uneinheitlichen Definition. Innerhalb der Vereinbarung sollte daher unbedingt festgelegt werden, wie sich die Kennzahl im

Unternehmen jeweils berechnet. Der abschließende Auszug zeigt, wie eine Kennzahlentransparenz sichergestellt werden kann.

»Zum Ende eines Geschäftsjahres wird von einem anerkannten und unabhängigen Wirtschaftsprüfer, der [...] bestimmt und beauftragt wird, im Rahmen der Jahresabschlussprüfung der EBIT-Wert ermittelt. Ab einem EBIT von 1 % wird eine EBIT-abhängige Vergütung [...] bezahlt.

EBIT-Berechnung:

- 1 Umsatzerlöse
- 2 Erhöhung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
- 3 Sonstige betriebliche Erträge
- 4 = Gesamtleistung (1. + 2. + 3.)
- 5 Materialaufwand
- 6 = Rohergebnis (4. – 5.)
- 7 Personalaufwand
- 8 Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen
- 9 Sonstige betriebliche Aufwendungen
- 10 = Betriebsergebnis (EBIT) (6. – 7. – 8. – 9.).«

🔑 MASCHINENBAU, 100100/675/2008

Bemerkenswerterweise wird hier zur Ermittlung des EBIT (→ Glossar) nicht nur die Berechnungsmethode offengelegt. Zudem erfolgt eine Feststellung durch einen Wirtschaftsprüfer. Hierdurch erhält die Kennzahl zur Ermittlung der Ausschüttungsvoraussetzung eine erhöhte Glaubwürdigkeit in der Belegschaft.

2.3.3 Monetäre und nicht monetäre Größen kombinieren

Neben diesen reinen Formen der Ausschüttungsvoraussetzung können nicht monetäre und monetäre Größen auch miteinander kombiniert werden.

»Die Erfolgsprämie setzt sich aus 4 Prämienbestandteilen zusammen:
– dem Ergebnis vor Einkommens- und Ertragssteuern

- der Kennziffer ›Beteiligungsquote betriebliches Vorschlagswesen‹
- der Kennziffer ›Unfallhäufigkeit‹
- der Kennziffer ›Gesundheitsquote‹.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/205/2000

Bei solchen Kombinationen wird teils gleichzeitig ein Mindestergebnis festgelegt, ab dem es erst zu einer Erfolgsbeteiligung kommt.

»Die Höhe der Prämie ist abhängig vom Ergebnis des Geschäftsjahres [...]. Dabei ist für die Prämienuntergrenze ein Ergebnis von mindestens 10 Mio. DM erforderlich.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/217/2000

Eine Kombination aus objektiver Kapitalrendite und subjektiver Leistungsbeurteilung wurde wie folgt vereinbart (vgl. Breisig 2009).

»Für die Festlegung der Tantiemehöhe sind einerseits der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, andererseits die individuelle Leistung der/des einzelnen Mitarbeiterin/Mitarbeiters maßgebend. Die Bewertung des wirtschaftlichen Erfolges wird auf Basis des ROCE-Wertes des Unternehmens vorgenommen. Die Einschätzung der persönlichen Leistung erfolgt auf Basis von Zielvereinbarungen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/407/2007

In einer weiteren Variante zeigt sich erneut die hohe Komplexität, die solche Regelungen annehmen können. Zum einen wird das Unternehmensergebnis herangezogen, das wiederum in Gesamt-Unternehmensergebnis (Konzern) und Ergebnis der Einzelgesellschaften unterteilt wird. Zusätzlich wird die individuelle Leistungsbeurteilung verwendet. Sie leitet sich aus einem Katalog von Indikatoren ab.

»Die Erfolgsbeteiligung basiert auf zwei Komponenten – dem ergebnisabhängigen Teil und dem zielvorgabenabhängigen Teil. In dem ergebnisabhängigen Teil fließen sowohl das Konzernergebnis als auch das Gesellschaftsergebnis ein. Sofern nicht sachliche Gründe einen anderen Schlüssel zulassen, werden das Konzern-

ergebnis mit 1/3 und das Ergebnis der jeweiligen Konzerngesellschaft mit 2/3 berücksichtigt. [...]

Zur Auswahl der zielvorgabenabhängigen Indikatoren steht der im Anhang beigefügte Katalog zur Verfügung. Aus diesem können in der Regel maximal zwei Kriterien je Geschäftsjahr ausgewählt werden.«

🔑 BERGBAU, 040200/216/2001

Die nachfolgende Vereinbarung regelt detailliert die Zusammensetzung aller Kennzahlen, die bei der Ermittlung der Ausschüttungsvoraussetzung verwendet werden. Entscheidend ist allerdings, dass eine Mindestumsatzrendite erzielt werden muss. Nur dann wird eine Erfolgsbeteiligung ausgezahlt, die die tatsächlich erbrachte Leistung der bzw. des Beschäftigten honoriert. Hierdurch zeigt sich deutlich die enorme Bedeutung der wirtschaftlichen Komponente in vielen Vereinbarungen zur Erfolgsbeteiligung.

»Die Kenngrößen für die Beteiligung am Unternehmenserfolg sind die Umsatzrendite, die Produktivität, die Qualität und der Gesundheitsstand.

[Bei Erreichen der] Zielvorgaben wird je Belegschaftsmitglied eine Beteiligung [...] in Höhe von insgesamt DM 1000 festgesetzt. Dieser Betrag setzt sich aus [den] vier Teilbeträgen für die Erreichung des Zielwertes jeder einzelnen Kenngröße zusammen.

Für Abweichungen nach oben (besser als Ziel) und unten (schlechter als Ziel) werden entsprechende Zu- oder Abschläge bis zu 100 % vorgenommen.

Voraussetzung für die Beteiligung am Unternehmenserfolg ist die Erreichung einer Mindestrendite von 3 % vor Steuern.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/21/1997

Neben diesen grundlegenden Regelungen zur Ausschüttungsvoraussetzung werden mitunter weitere besondere Sachverhalte in Verbindung mit dem Entstehen einer Erfolgsbeteiligung geregelt. Sie werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

2.3.4 Weitere Bedingungen für eine Ausschüttung

Die Erfolgsbeteiligung kann an die so genannte Dividendenausschüttung gekoppelt werden. Dadurch kommt es zu Situationen, bei denen zwar ein Gewinn erwirtschaftet wurde, eine Erfolgsbeteiligung aber nicht gezahlt wird, da der erwirtschaftete Gewinn auch nicht in Form einer Dividende ausgeschüttet wird.

»Die Bank behält sich vor, einen Bonus nur dann zu zahlen, wenn eine Dividende ausgeschüttet wird. Sollte keine Dividende ausgeschüttet werden, besteht kein Rechtsanspruch auf eine Bonuszahlung. In diesem Fall kommt der Grundbonus zur Auszahlung. Bei einer vor der Dividendenentscheidung erfolgten Auszahlung ist die Bank berechtigt, über den Grund hinausgehende Beträge zurückzufordern.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/430/2007

Daneben wird hier der besondere Sachverhalt geregelt, dass eine Erfolgsbeteiligung zurückgefordert werden kann, wenn sie vor der Dividendenentscheidung bereits ausgezahlt wurde.

Um den Verwaltungsaufwand zu verringern, wird versucht, Kleinstausschüttungen im Rahmen einer Erfolgsbeteiligung zu vermeiden. Dennoch sollen auch kleine Ansprüche auf eine Erfolgsbeteiligung nicht verloren gehen. Dies würde sich gewiss negativ auf die Motivation der Beschäftigten auswirken. Eine Lösung bieten der Vortrag und die Anrechnung auf das nächste Jahr. Dies kann zum einen mit Bezug auf den absoluten Gewinn erfolgen.

»Unterschreitet der Gewinnanteil der Mitarbeiter in einem Jahr zwei Millionen DM, so wird dieser Betrag vorgetragen und der folgenden Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter zugeschlagen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/19/1991

Zum anderen kann die Vereinbarung einer Mindestrendite dazu führen, dass Erfolgsbeteiligungsbeträge der Belegschaft zwar ermittelt, aber nicht ausgezahlt, sondern für die Zukunft angerechnet werden.

»Bei einer [Kapitalrendite] weniger 5 % werden etwaige Erfolgsbeteiligungsbeiträge ermittelt. Sie kommen erst zur Auszahlung, wenn in einem der nachfolgenden Geschäftsjahre eine [Kapitalrendite] von mehr als 5 % erreicht wird.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

Denkbar ist auch, die Ausschüttung des Erfolgsanteils direkt an eine vorgeschriebene Verwendung zu koppeln.

»Die Zahlung der erfolgsorientierten Vergütung erfolgt nur bei Nutzung der Möglichkeit des § 19 a EStG und bei Anlage in Fondsanteilen [...].«

🔑 KREDITGEWERBE, 040500/37/2004

Die vorgeschriebene Verwendung der Erfolgsbeteiligung ins eigene Unternehmen ist grundsätzlich eine Besserstellung – besser, als wenn die Beschäftigten nicht am Erfolg des Unternehmens beteiligt würden. Allerdings ist fraglich, ob sich eine derartige Bevormundung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Verwendung ihrer Erfolgsbeteiligung motivierend auswirkt.¹

2.4 Das Volumen berechnen

In Kapitel 2.3 wurden Vereinbarungen hinsichtlich der Frage analysiert, ab wann es überhaupt zu einer Erfolgsbeteiligung der Beschäftigten. In Kapitel 2.4 wird weiteren Fragen nachgegangen: Wie berechnet sich das auszuschüttende Gesamtvolumen in Euro? Welche weiterführenden Gestaltungsoptionen sollten beachtet werden? Für welchen Zeitraum wird die Beteiligung beispielsweise berechnet?

1 Laut EStG dürfen Unternehmen, die ihren Beschäftigten eine Kapitalbeteiligung, z. B. Belegschaftsaktien oder Fondsanteile, verbilligt oder gratis gewähren, einen Betrag von bis zu 360 € pro Jahr und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter steuer- und sozialversicherungsfrei übertragen. Die bisher in § 19 a EStG enthaltene Regelung findet sich mittlerweile in § 3 Nr. 39 EStG (vgl. Schneider u. a. 2007, S. 55f. sowie Sendel-Müller/Weckes 2010, S. 2).

2.4.1 Das Gesamtvolumen ermitteln

Auch zur Ermittlung des Gesamtvolumens finden sich sehr allgemeine Formulierungen. Die Betriebsparteien nennen keine konkreten Zahlen, sondern überlassen der Unternehmensleitung die volle Flexibilität hinsichtlich der Höhe des zu verteilenden Betrags.

»Nach Beschluss des Verwaltungsrates über das Jahresergebnis entscheidet der Vorstand jährlich über die Zahlung in Anlehnung an die leistungsbezogene Zulage des Vorstands.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040500/37/2004

Dabei ist es rechtens, dass der Vorstand die Höhe des zu verteilenden Betrages festlegt. Denn das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gilt nur für die Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung. Nichtsdestoweniger kann vereinbart werden, dass die Arbeitnehmervertretung bei der Festlegung des Gesamt-Ausschüttungsvolumens mitwirkt. Dies geschieht beispielsweise allgemein, ohne Vorgabe konkreter Zielwerte.

»Die Dotationsquote wird jedes Jahr neu vom Vorstand unter Beteiligung des Personalrates festgelegt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/33/1995

Alternativ können in solchen Fällen Eckwerte des gesamten Ausschüttungsbetrages konkret vorgegeben werden.

»Die Verteilungsmasse wird jährlich zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber vereinbart. Sie wird nach oben begrenzt durch die maximale Mitarbeiterbeteiligung von einem Monatsgehalt pro Vollkraft [...]. Sie wird dann fällig, wenn die Jahresergebnisse mindestens € 400 000 überschreiten.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 040200/528/2011

Um von vornherein Abstimmungsschwierigkeiten zu vermeiden, sollte in Regelungen genau definiert werden, wie sich das Ausschüttungsvolumen berechnet. Dafür kann allgemein auf eine Bezugsgröße hingewiesen werden, z. B. eine absolute Gewinngröße in Euro.

»Die Höhe des Prämientopfes orientiert sich an der Höhe des Betriebsergebnisses.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/33/1995

In diesem Fall muss in weiteren Punkten jedoch geregelt werden, wie hoch der Anteil der Gewinngröße Betriebsergebnis (→ Glossar) ist, der zur Ausschüttung zur Verfügung steht.

Neben einem genau definierten Anteil legen einige Vereinbarungen eine gestaffelte Ausschüttungshöhe fest – abhängig vom erzielten Gewinn. Die Regel lautet hier: Je mehr Gewinn erwirtschaftet wurde, umso höher fällt die Teilhabe der Mitarbeiter aus.

»Von diesem Ergebnis werden bei
– weniger 3 Mio. DM 0%
– für die ersten 3 Mio. DM 8,5%
– größer 3 Mio. DM 12,0%
Erfolgsbeteiligung an die Mitarbeiter ausgeschüttet.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 040200/19/1996

Das Ausschüttungsvolumen muss sich jedoch nicht zwingend am Gewinn orientieren. Mitunter wird der Personalaufwand zugrunde gelegt.

»Weist [...] die Gewinn- und Verlustrechnung einen Jahresüberschuss aus, dann beträgt das für die Erfolgsbeteiligung zur Verfügung stehende Volumen maximal 2% des, um die Aufwendungen für Altersversorgung reduzierten, Personalaufwandes gemäß Gewinn- und Verlustrechnung.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

Ähnlich wie bei der Ausschüttungsvoraussetzung kann sich der Ausschüttungsbetrag ebenso an einer Mindest-Umsatzrendite orientieren. Üblicherweise soll hierbei nur ein Teil (z.B. 40%) des Gewinns, der die Mindestrendite (z.B. 4%) übersteigt, an die Mitarbeiter ausgezahlt werden.

»Dazu wird auf Unternehmensebene bezogen auf das Jahresergebnis des Geschäftsjahres ein Gesamtopf gebildet, der im Volumen 40% der Überschreitung von 4% Jahresergebnis vor Steuern vom Einkommen und Ertrag ausmacht.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 040200/126/1995

Dabei kann auch der Abzug der Gewinnbeteiligung bereits berücksichtigt werden. Hierdurch erhöht sich allerdings die zu übersteigende Mindest-Umsatzrendite um den Erfolgsanteil der Mitarbeiter, weil sich die zu erreichende Umsatzrendite auf ein Ergebnis nach Auszahlung der Erfolgsbeteiligung bezieht.

»[Gesamtvolumen entspricht] 30% des operativen EBIT nach Verrechnung der Gewinnbeteiligung ab Überschreiten einer Umsatzrendite (ROS) von 6% im Geschäftsjahr 2005 und 7% im Geschäftsjahr 2006.

(Dies entspricht einer hälftigen Beteiligung der Mitarbeiter am Mehr-Ergebnis ab 6 bzw. 7% Umsatzrendite nach Steuern.)«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/509/2005

Neben der Umsatzrendite können sich Vereinbarungen auch auf eine Kapitalrendite beziehen – ebenfalls analog zu den Ausschüttungsvoraussetzungen. Eine allgemeine Formulierung, um das Gesamtvolumen zu beschreiben, lautet wie folgt.

»Den teilnahmeberechtigten Mitarbeitern steht insgesamt die Hälfte des nach Abzug einer angemessenen Kapitalverzinsung [...] verbleibenden Gewinns zu.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/19/1991

In solchen Fällen müssten die Begriffe »angemessen« sowie »Kapitalverzinsung« näher erläutert werden, um keine Interpretationsspielräume zu schaffen. Daher sollten sie eher vermieden werden. Alternativ kann ein Begriff wie Kapitalverzinsung eindeutig definiert und hinsichtlich der Werte konkretisiert werden (vgl. Kap. 2.3).

»Von dem Betriebsergebnis wird zunächst eine Eigenkapitalverzinsung in Höhe von 15 % des bilanzierten Eigenkapitals subtrahiert. Von dem danach verbleibenden Ergebnis werden 10 % an die empfangsberechtigten Mitarbeiter als Erfolgsbeteiligung ausgeschüttet.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/161/1999

Einige Vereinbarungen stellen nicht alleine auf eine unternehmerische Ergebnis- oder Renditegröße ab. Sie lassen auch unternehmensexterne Faktoren, wie z. B. Tariflohnentwicklungen, gleichgerichtet mit in die Berechnung des Ausschüttungsvolumens einfließen.

»Das jährlich zur Verfügung gestellte [...] Budget orientiert sich am wirtschaftlichen Erfolg [...], gemessen an der Gesamtkapitalrendite [...], und an der Entwicklung der Tarifsätze der chemischen Industrie.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/479/2004

Im Folgenden berechnet sich das Gesamtbudget für die Erfolgsbeteiligung anhand einer Formel. Damit tritt die Unternehmensleitung ihr Recht ab, alleine die Höhe des Ausschüttungsvolumens zu bestimmen. Eine möglichst nachvollziehbare Berechnung für das Ausschüttungsvolumen sollte aber nicht nur verbal, sondern durchaus auch mit Hilfe von Formeln erfolgen.

»Die Höhe der Erfolgsbeteiligung (EB) wird durch folgende Formel bestimmt:

$$(\text{Jahresüberschuss} / \text{Personalaufwand} - 0,02) \times 100 = \% \text{ EB}$$

Der Faktor »F« beträgt 1,0.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/197/1993

Dabei gilt zu bedenken, dass solche Formeln sehr schnell unübersichtlich und wenig nachvollziehbar ausfallen können. Deshalb muss geprüft werden: Welche Variablen werden verwendet? Sind sie transparent? Müssen sie eventuell in regelmäßigen Zeitabständen angepasst werden?

Wie bei der Vereinbarung einer Ausschüttungsvoraussetzung können auch bei der Berechnung des Ausschüttungsvolumens monetäre mit nicht monetären Größen kombiniert werden – z. B. mit der Anzahl der Anspruchsberechtigten.

»Die Summe der auszuschüttenden Prämie ist abhängig vom Ergebnis des Geschäftsjahres, der Anzahl der infrage kommenden Anspruchsberechtigten sowie der Gesamtfehlzeitenquote und berechnet sie wie folgt:

$Y = (14,06 + 4,953 * X + 0,646 * X^2) * \text{Anzahl Anspruchsberechtigte} * \text{Faktor Fehlzeitenquote}$

Y = Summe der auszuschüttenden Prämie in Mio. €

X = Ergebnis vor Ertragssteuern in Mio. €.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/233/2002

Bei diesen Kombinationsmodellen ist es wichtig, die Anspruchsberechtigten zu informieren, damit sie die Berechnung des Ausschüttungsbetrags für sich selbst nachvollziehen können. Solche komplexen Regelungen entstehen vorwiegend aus dem Anliegen heraus, das Ausschüttungsvolumen möglichst »fair« zu ermitteln. Neben Gewinngrößen und Renditekennzahlen soll auch die nicht direkt in Euro und Cent messbare Leistung der Beschäftigten einfließen.

In Fällen, in denen nicht das gesamte Ausschüttungsvolumen an die Berechtigten ausgezahlt wird, gilt es insbesondere zu regeln, wie entstehende Restbeträge verwendet werden.

»Etwaige nicht ausgeschöpfte Beträge stehen dem Betrieb/Amt wie folgt zur Verfügung:

- zur Pflege der Betriebsgemeinschaft [...]
- als Rückstellung und zur Übertragung in das Folgejahr
- oder zur Honorierung von außergewöhnlichen Einzelleistungen in Höhe von maximal 300,- Euro im Einzelfall.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/279/2005

Neben den bisher betrachteten Vereinbarungen existieren auch solche, die in einer Sondersituation, etwa einer Unternehmenskrise, abgeschlossen werden. In diesen Fällen kann die Erfolgsbeteiligung aufgrund der negativen wirtschaftlichen Situation nicht vom Unternehmen gezahlt werden. Deshalb erfolgt die Finanzierung einer »Erfolgsbeteiligung« dann meist über Entgeltverzicht, hier in Form der Überstundenvergütung.

»Die bei Bedarf geleisteten max. 86 Stunden/Jahr werden zunächst nicht vergütet, sondern im Rahmen eines Gewinnbeteiligungsmodells zur Berechnung der Gewinnbeteiligung am Ende eines jeden Kalenderjahres herangezogen.«

🔑 NACHRICHENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
100100/656/2005

Der hier verwendete Begriff Gewinnbeteiligung erscheint in Krisenfällen im ersten Augenblick als unpassend, da Unternehmen in dieser Situation im Regelfall keine Gewinne erwirtschaften. Bei Vereinbarungen in diesem Kontext geht es vielmehr darum, den Beschäftigten die Chance aufzuzeigen, dass sie zuvor erbrachte Entgeltverzicht nach erfolgreicher Sanierung – eventuell auch verzinst – zurückerhalten. Somit handelt es sich in solchen Fällen um eine Stundung von Entgeltbestandteilen. Deren Rückzahlung ist ergebnisabhängig gestaltet.

2.4.2 Bewertungsjahr

Im Folgenden wird ein weiterer Faktor beleuchtet, der bei der Ermittlung der insgesamt zu verteilenden Erfolgsbeteiligung eine zentrale Rolle spielt: die Festlegung des Zeitraums, für den rückwirkend eine Erfolgsbeteiligung gewährt wird. Im Regelfall wird bei der Berechnung das Geschäftsjahr zugrunde gelegt.

»Mitarbeiter erhalten eine Erfolgsbeteiligung für das jeweils abgelaufene Geschäftsjahr.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/212/1999

Üblicherweise wird dabei auf das abgelaufene Kalenderjahr zurückgegriffen. Denn das Geschäftsjahr entspricht meist dem Kalenderjahr und zur Berechnung werden häufig die finanziellen Kennzahlen aus dem Jahresabschluss herangezogen. Die Wahl eines anderen Zeitraums empfiehlt sich daher nur, wenn auch das Geschäftsjahr abweichend im Unternehmen festgelegt ist, z. B. vom 1. Juli bis zum 30. Juni des Folgejahres. Ein entsprechender Hinweis auf diesen Zusammenhang ist generell sinnvoll, vor allem bei Konzernvereinbarungen. Denn die Ge-

schäftsjahre einzelner Tochtergesellschaften können durchaus voneinander abweichen.

»Abrechnungszeitraum für die Ermittlung der erfolgsbeteiligungsfähigen Bruttobezüge ist das Geschäftsjahr (Kalenderjahr).«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/193/1993

Unterjährige Abrechnungszeiträume, wie z.B. Quartale, werden wie folgt geregelt.

»Ab 1. Januar 2006 wird an die berechtigten Mitarbeiter zusätzlich zur tariflichen Entlohnung eine Erfolgsprämie gezahlt, die ausschließlich auf dem insgesamt erreichten Cashflow beruht. Der Cashflow wird quartalsweise nach einheitlich angewandten Berechnungsverfahren (siehe Anlage) ermittelt.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 040200/299/2005

Das letzte Beispiel verdeutlicht, wie in wenigen Sätzen mehrere Regelungsinhalte miteinander verknüpft werden können. Neben dem Inkrafttreten der Regelung wird gleichzeitig auf den Teilnehmerkreis verwiesen. Dieser ist hier verzichtbar, wenn er bereits an anderer Stelle geregelt ist. Zudem wird auf die herangezogene Ergebniskennzahl sowie ihre Berechnungsmethode hingewiesen. Auch auf den Zusatz »ausschließlich« kann in diesem Zusammenhang verzichtet werden.

2.4.3 Rundungen

Die Berechnung einer Erfolgsbeteiligung führt häufig dazu, dass sehr »krumme« Summen ermittelt werden. Um die Berechnung zu vereinfachen, wird deshalb häufig ein Rundungsverfahren in der Vereinbarung festgelegt. Es dient dazu, Interpretationsspielräume zu vermeiden, wenn sich bei der Berechnung einer Erfolgsbeteiligung Nachkommastellen ergeben.

Die einfachste Regelung diesbezüglich stellt die kaufmännische Rundung dar. Das heißt, dass ab einer Nachkommastelle Beträge über 0,5

nach oben bzw. unter 0,5 nach unten gerundet werden. Diese Vorgehensweise kann sich auf die gesamte Vereinbarung beziehen.

»Bei den Rechenvorgängen dieser Betriebsvereinbarung wird kaufmännisch auf volle €-Beträge gerundet.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/479/2004

Es ist zudem möglich, nur bestimmte ermittelte Rechenwerte auf- oder abzurunden. Hier bietet sich an, die Endergebnisse im Sinne des tatsächlich auszuzahlenden Betrags zu runden.

»Vorauszahlung und Abschlusszahlung werden jeweils kaufmännisch auf volle Euro gerundet.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/193/1993

Allerdings muss dann wiederum festgelegt werden, mit wie vielen Nachkommastellen Zwischenergebnisse zu weiteren Berechnung herangezogen werden.

Neben gerundeten absoluten Euro-Beträgen können auch Prozentwerte in den Berechnungen verwendet werden. Auch für sie können entsprechende Rundungsregelungen festgelegt werden.

»Dabei wird auf einen vollen Prozentsatz kaufmännisch gerundet.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/509/2005

Im letzten Beispiel werden die Prozentwerte immer auf volle Stellen auf- oder abgerundet. Werden Prozentwerte verwendet, kann es durchaus sinnvoll sein, mit einer Nachkommastelle zu arbeiten. Im konkreten Einzelfall müsste daher geprüft werden, inwiefern sich die Verwendung einer Nachkommastelle auf das Endergebnis auswirken würde. Dabei kann, abhängig von der Rundung, die gesamte Erfolgsbeteiligung entfallen bzw. einer alternativen Verwendung zugeführt werden.

»Eine Ausschüttung entfällt ohne Vortrag auf das Folgejahr für eine betriebliche Gewinnbeteiligung, deren kaufmännisch auf volle Prozentpunkte des Monatsnormaleinkommens gerundete Höhe nicht mindestens 1% des Monatsnormaleinkommens erreicht. Der er-

sparte Geldbetrag wird auf Vorschlag des Konzernbetriebsrates in Abstimmung mit dem Leiter Personal und Recht des Konzerns sozialen Zwecken zugeführt.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Mit dieser Regelung sollen Kleinstausschüttungen an die Beschäftigten vermieden werden. Dies ist durchaus sinnvoll, da der Aufwand im Rahmen der Lohnbuchhaltung arbeitsintensiv sein kann. Zudem wird die Auszahlung sehr kleiner Beträge keine besonders motivierende Wirkung auf die Empfangenden entfalten.

2.5 Den individuellen Erfolgsanteil ermitteln: Verteilungsschlüssel

Bisher wurden die Ausschüttungsvoraussetzungen dargestellt (Kap. 2.3) und gezeigt, wie sich das insgesamt auszuschüttende Volumen ergibt (Kap. 2.4). Im Folgenden geht es nun darum, wie das Gesamtvolumen auf die einzelnen Beschäftigten verteilt wird.

Der ökonomische Erfolg eines Unternehmens wird über Kennzahlen berechnet. Wird der Erfolgsanteil je Mitarbeiterin bzw. je Mitarbeiter kalkuliert, geht es hingegen darum, dass die bzw. der Einzelne einen aus eigener Sicht fairen bzw. gerechten Anteil am Gesamtpf erhält. Dies wird in einigen Vereinbarungen explizit betont.

»Grundsätzlich soll jedes Belegschaftsmitglied angemessen am Ergebnis Erfolg beteiligt werden. Die Höhe der persönlichen Beteiligung soll sich an verschiedenen Faktoren orientieren und die individuelle Arbeitsbelastung berücksichtigen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 030200/2528/2005

Allerdings sind Begriffe wie Fairness, Gerechtigkeit, Angemessenheit kaum anhand objektiver Kriterien abzugrenzen. Vielmehr versteht jeder Einzelne hierunter etwas anderes. Es handelt sich somit um stark subjektiv geprägte Begriffe. Die Ermittlung des individuellen Erfolgsanteils ist

daher eine nicht zu unterschätzende Aufgabe. Immerhin gilt es sicherzustellen, dass jeder Einzelne mit seinem Anteil am Erfolg zufrieden ist. Fühlen sich einzelne Beschäftigte benachteiligt und sind unzufrieden, kann dies dazu führen, dass das gesamte Erfolgsbeteiligungsmodell abgelehnt wird.

Dieser Umstand erklärt die Vielfalt an Methoden zur Ermittlung des individuellen Erfolgsanteils in den ausgewerteten Vereinbarungen. Grundsätzlich finden sich jedoch drei Möglichkeiten:

1. Die individuelle Leistungsfähigkeit der bzw. des einzelnen Beschäftigten bestimmt die Verteilung.
2. Die Erfolgsbeteiligung wird paritätisch verteilt, d. h. an alle Beschäftigten gleichermaßen ausgezahlt.
3. Die Erfolgsbeteiligung wird nach einem festgelegten Verteilungsschlüssel berechnet.

Diese Möglichkeiten werden häufig in unterschiedlicher Zusammensetzung und Gewichtung miteinander kombiniert. Im Folgenden werden sie jedoch isoliert betrachtet.

2.5.1 Verteilung nach individueller Leistungsfähigkeit

Die individuelle Leistungsfähigkeit als Verteilungsprinzip erweist sich als problematisch, da ein erheblicher Spielraum für subjektive Bewertungen besteht – der so genannte Nasenfaktor. Dies kann zu hohem Diskussions- und Abstimmungsbedarf führen. Die Erfolgsbeteiligung auf der Grundlage der Individualzielerreichung hat zudem keinen direkten Bezug zum Erfolg des Unternehmens. Zielsetzungen wie z. B. Weiterqualifizierung wirken sich erst mittel- bis langfristig auf den Unternehmenserfolg aus. Vielmehr müssen für die Vorgesetzten Budgets definiert werden, die sie in Abhängigkeit der zuvor definierten Individualziele an die Mitarbeiter aufteilen können.

Trotz der dargestellten Probleme werden laut zahlreicher Vereinbarungen Erfolgsbeteiligungen über die individuelle Leistungsfähigkeit vergeben. Dabei existiert eine große Bandbreite an Vorgehensweisen, nicht zuletzt aufgrund der vielen subjektiven Einflussfaktoren. Allen gemein ist nur: Es wird stets festgelegt, dass sich die Erfolgsbeteiligung an der individuellen Zielerreichung der jeweiligen Arbeitskraft ausrichten soll.

»Der Leistungsbonus (Auszahlung) wird durch die individuelle Zielerreichung des Mitarbeiters bestimmt. Ergänzend kann der Mitarbeiter einen Ergebniszuschlag erhalten.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/430/2007

Einige Vereinbarungen wählen eine leicht modifizierte Variante: Sie basieren nicht auf einer Zielerreichung, sie bestimmen einen Erfüllungsgrad festgelegter Aufgaben.

»Anspruch auf den variablen Vergütungsanteil besteht nur, wenn die Kernaufgaben weitestgehend erfüllt wurden.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 040200/148/1997

In beiden Fällen ist es jedoch wesentlich, die Vorgaben im Vorfeld klar und eindeutig zu definieren. Ziele müssen dabei erreichbar und ihr Erfüllungsgrad messbar sein. Zudem ist zu klären: Wer bestimmt darüber, ob Ziele bzw. Vorgaben erreicht wurden, und über den anschließenden Erfolgsbeitrag? Im Regelfall ist dies die bzw. der disziplinarische Vorgesetzte. In einigen Fällen entscheidet sie bzw. er vollkommen autonom über die Höhe der Erfolgsbeteiligung. Fraglich ist, ob stets objektive Kriterien für die Beurteilung herangezogen werden.

»Der Abteilungsleiter beurteilt außergewöhnliche Erfolgsbeiträge einzelner Mitarbeiter und entscheidet über die Verteilung der Prämien.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/33/1995

Im folgenden Fall ist der Kreis der Entscheider etwas größer:

»Zusätzlich kann der Vorstand in begründetem Einzelfall – unabhängig von dieser Betriebsvereinbarung – über individuelle Sonderzahlungen an Mitarbeiter/innen entscheiden, die durch außerordentliche individuelle Leistungen in erheblichem Maße zum Unternehmenserfolg beigetragen haben. Solche außerordentlichen Leistungen sind der erfolgreiche Abschluss von Projekten, erfolgreich durchgeführte Maßnahmen von besonderer strategischer Bedeutung und außergewöhnliche Vertriebsleistungen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/538/2010

Es finden sich allerdings auch Vereinbarungen, die explizit die Beschäftigten z. B. über das Mitarbeitergespräch bei der Festlegung der Erfolgsbeteiligung berücksichtigen.

»Innerhalb der vorstehenden Rahmenbedingungen legt die jeweils zuständige Führungskraft die Höhe der Leistungsbeträge nach eigenem Ermessen unter angemessener Berücksichtigung des Mitarbeitergesprächs in einem Vorschlag fest und kann auch besondere Vorkommnisse oder Einmalereignisse mit hohem Nutzen [...] im Bonusjahr honorieren.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/538/2010

Vorher sollten einige Punkte geklärt werden: Mit wem vereinbart die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die Ziele? Bis zu welchem Zeitpunkt erfolgt dies? Auf wie viele Ziele verständigt man sich?

»Vorgesetzte und Mitarbeiter vereinbaren zum Beginn eines Geschäftsjahres – spätestens bis zum Ende des 1. Quartals eines Geschäftsjahres – bis zu fünf Ziele. Am Geschäftsjahresende wird überprüft, ob und in welchem Ausmaß diese Ziele, die unterschiedlich gewichtet sein können, erreicht wurden.«

🔑 MASCHINENBAU, 040200/459/2006

Häufig wird gefordert, dass die vereinbarten Ziele nachvollziehbar und messbar sein sollen.

»Die Ziele werden grundsätzlich in einem Zielvereinbarungsgespräch zwischen dem Mitarbeiter, für den Ziele aufgestellt werden sollen, und seinem direkten Vorgesetzten vereinbart. Die Ziele sollen nachvollziehbar, widerspruchsfrei und erreichbar sein. Das Mitarbeitergespräch soll zu einer einvernehmlichen Zielvereinbarung führen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

»Schon bei der Festlegung und Definition von Zielen soll auf eine Überprüfbarkeit der Zielerreichung geachtet werden. Die Formulierung soll konkret, die Zielerreichung messbar sein.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/279/2005

Dieser Hinweis soll den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten helfen, im Rahmen von Leistungsbeurteilungen Missverständnisse zu vermeiden. Die großen Interpretationsspielräume, die sich bei der Vereinbarung und anschließenden Messung individueller Zielsetzungen ergeben können, sollen verringert werden. Mitunter ist bereits vorgegeben, welche Ziele bei der Ermittlung des Erfolgsbeitrags herangezogen werden sollten.

»Die Zielvereinbarung beinhaltet die Erfolgskriterien Geschäftsergebnis/Kundenzufriedenheit/Mitarbeiterzufriedenheit.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/104/1998

In größeren Unternehmen ist es dabei üblich, zu Zielvereinbarungen gesonderte Betriebsvereinbarungen abzuschließen. In diesem Fall wird dann auf die entsprechende Betriebsvereinbarung verwiesen.

»Die Festlegung der Höhe der individuellen [Erfolgsbeteiligung] erfolgt leistungsbezogen durch den jeweiligen disziplinarischen Vorgesetzten des Mitarbeiters auf Basis der im Mitarbeitergespräch erfolgten Leistungsbeurteilung gemäß den in der Betriebsvereinbarung ›Mitarbeitergespräch für Tarifmitarbeiter‹ geregelten Grundsätzen [...].«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/479/2004

Als hilfreich erweist sich die Möglichkeit, auf außerordentliche Vorfälle reagieren und die Zielerreichung anschließend anpassen zu können.

»Für jedes Ziel wird zunächst ein rechnerisch ermittelter Zielerreichungsgrad [...] festgestellt und anschließend wegen unerwarteter Erschwerungen oder Erleichterungen wertend betrachtet und ggfs. angepasst.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

Eine Staffelung im Rahmen der individuellen Zielvereinbarung kann ebenfalls vereinbart werden.

»Die (brutto) Prämie p. a. (in % der Jahresfixbezüge des jeweiligen Geschäftsjahres) wird wie folgt berechnet und bemisst sich nach nachfolgender Staffel:

- Zielerreichung: Prämie
- hervorragende Leistung: 8 %
- deutlich besser als erwartet: 7 %
- erreicht: 6 %
- knapp/teilweise erreicht: 3 %
- nicht erreicht: 0%.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 040200/132/1995

Diese Staffelung kann es Vorgesetzten erleichtern, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Zielerreichung einzuordnen. Einige Vereinbarungen wählen ein wesentlich komplexeres Vorgehen. Sie ermitteln die individuelle Erfolgsbeteiligung mithilfe eines aufwändigen Systems an Punkten und Gewichtungsfaktoren.

»Die individuelle Erfolgsprämie ergibt sich aus dem Ergebnis der Leistungsbeurteilung und einem jährlich festzusetzenden Punktwert.

– Punktwert:

Für die einzelnen Betriebe bzw. Bereiche wird jeweils für das betreffende Wirtschaftsjahr der Punktwert wie folgt ermittelt:

$\text{Punktwert} = \text{Ausschüttungssumme} / \text{vergebene Punkte}$

Prämienanteil Mitarbeiter/innen:

Der Prämienanteil des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin ist abhängig von der in der Leistungsbeurteilung erreichten Punktzahl. Diese wird mit dem ermittelten Punktwert multipliziert:

– $\text{Prämienanteil} = \text{Punkte Leistungsbeurteilung} \times \text{Punktwert}$
Auszahlungsbetrag/Anwesenheitsfaktor:

Der Prämienanteil wird in Höhe des Anwesenheitsfaktors in Prozent ausgezahlt.

– $\text{Auszahlungsbetrag} = \text{Prämienanteil} \times \text{Anwesenheitsfaktor}$
Der Anwesenheitsfaktor errechnet sich wie folgt:

$\text{Anwesenheitsfaktor} = \text{Ist-Arbeitstage} \times 100 / \text{Soll-Arbeitstage pro Jahr.}$ «

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/279/2005

Regelungen sollten für die jeweiligen Beschäftigten sowie ihre Vorgesetzten, die sie beurteilen, transparent und nachvollziehbar sein. Bei derart komplex gestalteten Regelungen ist dieser Anspruch umso wichtiger. Bedacht werden sollte auch, dass trotz mehrstufigen Aufbaus zwar eine gewisse Objektivität erreicht werden kann, dennoch wirken subjektive Beurteilungen mit.

Es werden allerdings nicht nur individuelle Ziele festgelegt. Laut einigen Vereinbarungen wird eine Erfolgsbeteiligung je nach Länge der Betriebszugehörigkeit der bzw. des jeweiligen Berechtigten ausgezahlt.

»Zusätzlich wird eine nach Betriebszugehörigkeiten gestaffelte Prämie gezahlt:

bis zum 5. Jahr: DM 25 pro Jahr

für das 6.–10. Jahr: DM 30 pro Jahr

für das 11.–15. Jahr: DM 35 pro Jahr

für das 16.–20. Jahr: DM 45 pro Jahr

ab dem 21. Jahr: DM 55 pro Jahr

Das Eintrittsjahr gilt als volles Jahr. Das Auszahlungsjahr wird nicht mitgezählt.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/21/1997

An die Betriebszugehörigkeit geknüpfte Vereinbarungen dienen vorwiegend dazu, den Beschäftigten einen Anreiz zur Treue gegenüber ihrem Arbeitgeber zu bieten.

Einen ungewöhnlichen, weil demokratischen Ansatz, zeigt das letzte Beispiel. Hier erfolgt die Verteilung teils auf Basis von qualitativen Kriterien, die allerdings nicht von Vorgesetzten, sondern vom gesamten Team festgelegt werden.

»30% der Erfolgsbeteiligung werden nach qualitativen Kriterien auf betrieblicher Ebene verteilt, die im Marktteam festzulegen sind. Erfolgt über die 30%ige Verteilung keine Einigung im Marktteam, so ist die gesamte Erfolgsbeteiligung gemäß [den Bestimmungen dieser Vereinbarung] aufzuteilen.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 040200/126/1995

Einigt sich das Team nicht, wird interessanterweise auf einen anderen, bereits im Vorfeld definierten Verteilungsschlüssels zurückgegriffen. Dieser Passus erzeugt Druck auf die Beteiligten, sich auf bestimmte Verteilungskriterien zu einigen.

2.5.2 Paritätische Verteilung

Die paritätische Beteiligung wird in der betrieblichen Praxis aufgrund ihrer einfachen Anwendbarkeit oft geregelt. Die Beschäftigten erhalten dabei, unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung oder der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit, einen identischen Erfolgsanteil.

Gemäß der einfachsten vorgefundenen Regelung wird der zur Verfügung stehende Gesamt-Ausschüttungsbetrag durch die Anzahl der Teilnahmeberechtigten dividiert. Hieraus ergibt sich ein einheitlicher Ausschüttungsbetrag.

»Der auf das Gesamtergebnis [...] bezogene Teil der Erfolgsbeteiligung errechnet sich aus einem Budget von 1,25 % des EBIT der [Firma], [das] durch die Anzahl aller berechtigten Mitarbeiter geteilt [...] und als einheitlicher Betrag an alle berechtigten Mitarbeiter ausgezahlt wird.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGER FAHRZEUGE, 040200/421/2003

Sollen auch Auszubildende in den Genuss einer Erfolgsbeteiligung kommen, werden sie meistens mit einem festen Betrag bedacht. Dieser Umstand kann bei der paritätischen Verteilung berücksichtigt werden.

»Die Höhe der Auszahlung pro Mitarbeiter errechnet sich wie folgt: Der maßgebliche Jahresbonustopf wird um die Auszahlungsbeträge für die Auszubildenden reduziert und dann anteilig auf die anspruchsberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] aufgeteilt unter Berücksichtigung der unter Punkt 2 gelisteten Prämissen.«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 040200/533/2011

Problematisch ist hierbei, dass sich Einzelne aufgrund ihrer persönlichen Einschätzung oder ihrer hierarchischen Position benachteiligt

fühlen können, da sie für sich selbst eine höhere Erfolgsbeteiligung erwarten.

Neben der Division durch die Anzahl der Beschäftigten wird der Pro-Kopf-Betrag bisweilen gestaffelt: abhängig von einer zuvor definierten Erfolgskennziffer.

»Wird eine Gesamtkapitalrendite von 15 % erzielt, wird eine Ergebnisbeteiligung von 500,00 DM je Mitarbeiter jährlich gezahlt. Je 0,1 % höhere Gesamtkapitalrendite erhöht sich die Ergebnisbeteiligung um 10,00 DM.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/242/2001

Eine weitere Variante versucht, die ggf. empfundene Ungerechtigkeit der gleichen Verteilung zu umgehen: durch Aufteilung in eine Kopf-Pauschale und einen anders zu definierenden Verteilungsschlüssel.

»Die Hälfte des [zur Verteilung stehenden] Betrages wird gleichmäßig auf die Anzahl der Berechtigten verteilt (Pro-Kopf-Verteilung). Teilzeitbeschäftigte sowie nicht während des gesamten Jahres Beschäftigte erhalten einen Betrag, der um den Prozentsatz geringer ist, um den ihre Arbeitszeit von der tarifvertraglichen Arbeitszeit abweicht.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/161/1999

Auch andere Aufteilungen als das Verhältnis 50:50 sind durchaus vorzufinden, z. B. 40:60 oder 30:70. Diese Verteilungsmethode garantiert zum einen, dass alle Beschäftigten eine gewisse Mindestausschüttung erhalten. Zum anderen soll für den zweiten Teil der Erfolgsbeteiligung ein gerechterer, weil individueller Verteilungsschlüssel festgelegt werden. Allerdings muss bei einer Aufteilung des individuellen Erfolgsanteils auch geregelt werden, wie sich der Restbetrag verteilt, z. B. gemessen an der individuellen Leistungsfähigkeit. Solche Kombinationsmodelle werden in Kapitel 2.5.6 betrachtet.

2.5.3 Verteilung nach einem festgelegten Schlüssel

Bei der Verteilung nach einem bestimmten Schlüssel soll die Ausschüttung möglichst fair und gerecht erfolgen. Dabei wird in der betrieblichen Praxis oft versucht, die Verteilung über eine Hilfsgröße zu ermitteln, die im Unternehmen allgemein anerkannt ist. Bei den meisten Erfolgsbeteiligungssystemen geschieht dies über die jährliche Entgeltsumme der einzelnen Beschäftigten. Diese Hilfsgröße soll eine Brücke zur Verteilung nach der individuellen Leistungsfähigkeit schlagen. Denn man geht davon aus, dass sich die individuelle Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters auch in seiner Entgelthöhe niederschlägt. Bei der Verwendung des individuellen Entgelts als Verteilschlüssel wird oft das individuelle Bruttojahresentgelt herangezogen.

»Der variable Anteil der Vergütung wird in Prozent auf das einzelvertraglich vereinbarte Bruttojahresfestgehalt berechnet.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999

Da in vielen Unternehmen das individuelle Jahresbruttoentgelt zusätzliche Entgeltbestandteile enthält, die nicht mit in die Berechnung einfließen sollen, wird die jährliche Entgeltsumme oftmals bereinigt.

»Die Basis für die Errechnung der persönlichen Erfolgsbeteiligung ist das Jahres-Brutto-Entgelt des Bezugsjahres abzüglich der in der Anlage aufgeführten Lohnarten.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/197/1993

Bereinigt werden z.B. Erschwerniszuschläge oder Fahrtkostenpauschalen. Auf diese Weise soll eine Art Standard-Jahresentgelt ermittelt werden.

In einigen Vereinbarungen wird statt dem Jahresentgelt das Monatsentgelt zugrunde gelegt. Da dieses durch Urlaubs- bzw. Weihnachtsgeltden oder Gratifikationen schwanken kann, wird ein Standard-Monatsentgelt berechnet.

»Basis für die Verteilung der Gewinnbeteiligung ist das Monatsnormaleinkommen der berechtigten Mitarbeiter im jeweiligen Gewinnbeteiligungsjahr. Monatsnormaleinkommen ist ein Zwölftel des im Gewinnbeteiligungsjahr bezogenen Jahresnormaleinkommens.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Bei dieser Vorgehensweise sollte unbedingt definiert werden, was unter einem Normaleinkommen zu verstehen ist, das heißt: welche Entgeltbestandteile (nicht) zum Verteilschlüssel hinzugezählt werden. Diese Definition kann in einer gesonderten Anlage der Vereinbarung erfolgen, z. B. wenn es sich um eine umfangreiche Bereinigungsrechnung handelt. Alternativ kann sie direkt in die Beschreibung des Verteilschlüssels aufgenommen werden.

»Der zu Grunde zu legende Monatsbezug wird ermittelt auf der Basis des jeweiligen monatlichen Brutto-Grundgehaltens oder Brutto-Grundlohnes (Stundensatz \times vereinbarte bzw. bei Teilzeitbeschäftigten geleistete Stunden) ohne Überstundenvergütung, Tantiemen, Gratifikationen, Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld und sonstige nicht monatlich regelmäßig anfallende Zahlungen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Als Verteilungsschlüssel kann neben dem individuellen Entgelt auch auf einen Durchschnittswert zurückgegriffen werden.

»Bezugsgröße für die variable Vergütung ist das jeweilige Referenzgehalt (Mittelwert der Funktionsgruppe) und nicht das individuelle Grundgehalt.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 040200/148/1997

Die bisher dokumentierten Vereinbarungen ziehen das Jahres- oder Monatsentgelt als Ganzes heran, um die individuelle Erfolgsbeteiligung zu ermitteln. In anderen Varianten wird z. B. nur ein Prozentwert des monatlichen Einkommens als Verteilschlüssel eingesetzt.

»Die Ausschüttung beträgt 0,1 eines Monatsnormaleinkommens pro 1 %-Punkt ab der Minimalrendite und steigt linear bis zu einem Maximum von 1 Monatsnormaleinkommen je Berechtigtem bei einer EBIT-Umsatzrendite von 18%.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Ziel einer solchen Herangehensweise ist es, von vornherein festzulegen, bis zu welchem individuellen Betrag eine Erfolgsbeteiligung anwachsen kann. Die Obergrenze von einem zusätzlichen Monatseinkommen ist dabei als willkürlich zu sehen. Andere Vereinbarungen legen 1,5 oder 2 Monatsentgelte als Maximalwert fest.

Als weitere Variante wird die individuelle Erfolgsbeteiligung in mehrere Bestandteile aufgeteilt: Ein Teil kann etwa über das individuelle Entgelt verteilt werden, während der andere Teil der Ausschüttung über einen anderen Verteilungsschlüssel ermittelt wird, z. B. über paritätische Verteilung oder Individualzielerreichung.

»Die andere Hälfte des Betrages wird nach dem monatlichen Bruttoentgelt (Lohnart 1, d. h. ohne Zulagen) zum Zeitpunkt der Auszahlung nach Ablauf des Geschäftsjahres errechnet und verteilt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/161/1999

Solche Aufteilungen der gesamten Erfolgsbeteiligung in mehrere Komponenten wurden bereits in Kapitel 2.5.2 erstmals erwähnt. Sie werden in Kapitel 2.5.6 im Rahmen von Kombinationsmodellen genauer beleuchtet.

Wie die Ausschüttungsvoraussetzungen (Kap. 2.3) und das Ausschüttungsvolumen (Kap. 2.4) kann auch der individuelle Erfolgsanteil anhand einer mathematischen Formel berechnet werden. Diese kann sich z. B. auf die Kapitalrendite beziehen.

»Die volle Erfolgsbeteiligung entspricht der Anzahl von Bruttomonatseinkommen, die sich in Abhängigkeit von dem im jeweiligen Geschäftsjahr erzielten ROCE des Konzerns aus der nachstehenden Formel errechnet:

Für ROCE \leq 11 % = (ROCE – 6) \times 0,27

Für ROCE > 11 % = 1,35 + (ROCE – 11) \times 0,10.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 040200/291/2004

Ebenso ist es möglich, eine andere Kennzahl anzuwenden, etwa wie nachfolgend den »Wertbeitrag«. Auch dieser wird aus der Kapitalrendite ROCE abgeleitet.

»Der Betrag pro Vollzeitmitarbeiter in Deutschland berechnet sich nach folgender Formel:

[...] Wertbeitrag des jeweiligen Geschäftsjahres multipliziert mit 0,09 dividiert durch die Anzahl des weltweiten Stammpersonals zum 31. 12. des Vorjahres.

Der so ermittelte Betrag wird auf volle Euro aufgerundet.

Wertbeitrag = (ROCE in % (Durchschnitt) für den [...] Konzern – 10%) \times Operative Aktiva (Durchschnitt) für den [...] Konzern gemäß Geschäftsbericht für den [...] Konzern (Konzernanhang).«

🔑 BRANCHENÜBERGREIFEND, 040200/535/2011

Die beiden letzten Auszüge zeigen: Nicht nur die Anwendung einer Formel führt schnell zu komplexen und schwer verständlichen Formulierungen. Auch die herangezogenen Kennzahlen, wie z. B. der Wertbeitrag, sind kaum der gesamten Belegschaft zu vermitteln. Zudem gilt auch hier: Die Bestandteile der Formel – insbesondere die konstanten Parameter, die im Vorfeld vereinbart wurden – müssen regelmäßig auf ihre Gültigkeit und Zweckmäßigkeit hin untersucht werden.

Die Verwendung von Formeln bringt oft einen hohen Kommunikationsaufwand mit sich. Um diesen zu umgehen, werden vielfach Verteilungstabellen erstellt und der Vereinbarung beigelegt. Dabei wird meist – abhängig vom Erreichungsgrad der zugrunde gelegten Kennzahl – ein bestimmter Anteil eines Monatsentgelts als individuelle Erfolgsbeteiligung ermittelt.

»	ROCE in %	Anzahl Monatsentgelte	ROCE in %	Anzahl Monatsentgelte
	6,0	0,000	11,0	1,350
	6,2	0,054	11,2	1,370
	6,4	0,108	11,4	1,390
	6,6	0,162	11,6	1,410
	6,8	0,216	11,8	1,430
	7,0	0,270	12,0	1,450
	7,2	0,324	12,2	1,470
	7,4	0,378	12,4	1,490
	7,6	0,432	12,6	1,510
	7,8	0,486	12,8	1,530
	8,0	0,540	13,0	1,550
	8,2	1,070	13,2	1,570
	8,4	1,090	13,4	1,590
	8,6	1,110	13,6	1,610
	8,8	1,130	13,8	1,630
	9,0	1,150	14,0	1,650
	9,2	1,170	14,2	1,670
	9,4	1,190	14,4	1,690
	9,6	1,210	14,6	1,710
	9,8	1,230	14,8	1,730
	10,0	1,250	15,0	1,750
	10,2	1,270	15,2	1,770
	10,4	1,290	15,4	1,790
	10,6	1,310	15,6	1,810
	10,8	1,330	15,8	1,830
	11,0	1,350	16,0	1,850

«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 040200/291/2004

Des Weiteren kann sich eine solche Tabelle auf den Zielerreichungsgrad der Kennzahl beziehen, ohne dass diese als absoluter Wert in der Tabelle aufgeführt wird.

»Für die Ermittlung des Erfolgsanteils in Abhängigkeit vom Ziel-ROI gilt folgende Tabelle:

Erreichung des Ziel-ROI in %	Unter 90	Ab 90	Ab 95	Ab 100	Ab 105	Ab 110
Erfolgsabhängiger Anteil in %	0	50	75	100	112,5	125
Erreichung des Ziel-ROI in %	Ab 115	Ab 120	Ab 125	Ab 130	Ab 135	Ab 140
Erfolgsabhängiger Anteil in %	137,5	150	162,5	175	187,5	200

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999

Die genannte Vorgehensweise hat einen Vorteil: Ändern sich die Zielvorgaben, müssen für den ROI keine Änderungen in der Berechnungstabelle erfolgen. Denn hier wird eben nicht der ROI als Kennzahl herangezogen, sondern die jeweilige Zielerreichung dieser Kennzahl.

Die Anwendung von Verteilungstabellen bringt jedoch auch ein Problem mit sich: Änderungen der zugrunde gelegten Kennzahl führen nicht automatisch zu einer Veränderung der individuellen Erfolgsbeteiligung. Denn Tabellen bewirken einen stufenförmigen Anstieg der Erfolgsbeteiligung. Dieser Umstand spricht wiederum dafür, die bereits gezeigten Berechnungsformeln anzuwenden: Sie führen zu einem linearen Anstieg des Erfolgsanteils, abhängig von der Entwicklung der jeweiligen Kennzahlen. Demzufolge schlägt sich jede noch so kleine Veränderung der Kennzahl direkt in einer Veränderung der Erfolgsbeteiligung nieder. Ob Berechnungsformeln oder Verteilungstabellen angewendet werden, kommt somit auf die individuelle betriebliche Zielsetzung an. Strebt man eine möglichst klare und nachvollziehbare Entwicklung des individuellen Erfolgsanteils an, sollte eine Verteilungs-

tabelle angewendet werden. Soll auch bei kleinen Veränderungen der relevanten Kennzahl die individuelle Erfolgsbeteiligung sofort angepasst werden, spricht dies dafür, eine Berechnungsformel anzuwenden.

Bisher wurde in allen Vereinbarungen das Entgelt als Verteilungsschlüssel herangezogen. Alternativ kann ebenso über die Arbeitszeit der individuelle Erfolgsbeitrag ermittelt oder verändert werden. Einige Vereinbarungen ermitteln entsprechende Zu- oder Abschläge auf den individuellen Erfolgsbeitrag über die Fehlzeiten der Beschäftigten. Dies ist jedoch nicht unkritisch. Denn einerseits werden Erkrankte zusätzlich bestraft; andererseits soll durch diese Regelungen verhindert werden, dass Einzelne sich krank melden, ohne tatsächlich erkrankt zu sein. »Blaumachen« wirkt sich negativ auf die Erfolgsbeteiligung des Einzelnen aus, kann aber auch die Erfolgsbeteiligung einer ganzen Mitarbeitergruppe vermindern. Dies kann wiederum entsprechende gruppensdynamische Prozesse auslösen: Einzelne Beschäftigte könnten im Krankheitsfall unter Druck geraten, falls sich ihre Fehlzeiten auf die Höhe der Erfolgsbeteiligung aller Berechtigten negativ auswirken.

»Die persönliche Ergebnisbeteiligung [...] verändert sich in Abhängigkeit von der Anzahl der individuellen Fehltag des Arbeitnehmers wie folgt:

Kein Fehltag + 50 Prozent

1 Fehltag + 40 Prozent

2 Fehltage + 30 Prozent

3 Fehltage + 20 Prozent

4 bis 5 Fehltage + 10 Prozent

6 bis 8 Fehltage +/- 0 Prozent

Bei mehr als 8 Fehltagen erfolgt die Kürzung der persönlichen Ergebnisbeteiligung unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen des Entgeltfortzahlungsgesetzes.«

 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040200/478/2007

Im Entgeltfortzahlungsgesetz ist in §4 a festgelegt, dass eine Vereinbarung über die Kürzung von Sondervergütungen auch für Zeiten der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit zulässig ist. Aber die Kürzung darf für jeden Tag der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit ein Viertel des

Arbeitsentgelts, das im Jahresdurchschnitt auf einen Arbeitstag entfällt, nicht überschreiten.

Im Fall einer Unternehmenskrise dient eine Erfolgsbeteiligung dazu, einen Anreiz für die Beschäftigten zu schaffen, die Sanierung tatkräftig zu unterstützen. Deshalb beinhaltet eine entsprechende »Erfolgsbeteiligung« oftmals, dass Entgeltverzicht der Belegschaft abhängig vom Sanierungsfortschritt zurückgezahlt werden.

»Die Höhe der Gewinnbeteiligung wird wie folgt berechnet:
Anzahl der geleisteten [Mehrarbeits-]Stunden (max. 86 Stunden)
× individueller Stundenfaktor
× Wert der Umsatzrendite.«

🔑 NACHRICHENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
100100/656/2005

Hier leisten die Beschäftigten einen Sanierungsbeitrag in Form einer unentgeltlichen Arbeitszeitausweitung. Vereinbarungsgemäß kann diese (maximal 86 Stunden je Arbeitskraft) bei entsprechender Erholung der Unternehmenslage wieder zurückgezahlt werden – verzinst durch den Wert der Umsatzrendite.

2.5.4 Sockel- bzw. Grundbetrag

Vereinbarungen zur Erfolgsbeteiligung schreiben häufig neben einer variablen Komponente einen Sockel- bzw. Grundbetrag fest. Dieser hat keinen direkten Bezug zur wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens oder der einzelnen Beschäftigten. Die einfachste Möglichkeit, einen Sockel- oder Grundbetrag festzulegen, ist die Abmachung eines fixen Geldbetrages, der allen Teilnahmeberechtigten unabhängig vom Unternehmensergebnis ausgezahlt wird.

»Jedes anspruchsberechtigte Belegschaftsmitglied erhält unabhängig vom Unternehmenserfolg einen Grundbetrag in Höhe von 1000 DM.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/21/1997

Die Vereinbarung eines Sockel- oder Grundbetrags kann zum besseren Verständnis zusätzlich begründet werden.

»Untergrenze pro Mitarbeiter [ist] mind. 650,00 DM. Die Untergrenze dient als Richtwert. Damit das Kriterium der ›Spürbarkeit‹ der Ausschüttung erhalten bleibt, soll nur in begründeten Ausnahmen dieser Betrag unterschritten werden, wie z. B. bei Teilzeitangestellten oder unterjährigem Mitarbeiterwechsel.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/33/1995

Gleichzeitig wird hier geregelt, unter welchen Sachverhalten vom festgelegten Sockel- bzw. Grundbetrag abgewichen werden kann. Die Formulierung »in begründeten Ausnahmen« bietet allerdings erheblichen Spielraum, da keine konkreten Anlässe definiert sind.

Zudem erweist sich die letzte Regelung als kritisch, wenn sich das Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. Denn eine Ausschüttung an die Belegschaft würde dazu führen, dass sich die Unternehmenssituation weiter verschlechtert. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, den Sockel- oder Grundbetrag nur dann zu gewähren, wenn es die Unternehmenssituation überhaupt zulässt – z. B. wenn es zu einer Erfolgsbeteiligung kommt.

»Wird Erfolgsbeteiligung gewährt, so beträgt sie im Einzelfall stets mindestens 50,- DM.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/197/1993

Darüber hinaus bietet die Koppelung des Sockel- oder Grundbetrags an das Zustandekommen einer Erfolgsbeteiligung einen weiteren Vorteil: Indem eine Mindestausschüttung vereinbart wird, werden im Falle einer Erfolgsbeteiligung Kleinstausschüttungen vermieden. Diese bedeuten mitunter einen sehr hohen administrativen Aufwand und wirken gleichzeitig auf die Empfangenden eher demotivierend.

Letztlich stellt sich die Frage: Wie hoch sollte eine Mindestausschüttung ausfallen? Unter Motivationsgesichtspunkten empfiehlt es sich, den Sockel- oder Grundbetrag so zu bemessen, dass bei der Entgeltabrechnung mindestens ein dreistelliger Geldbetrag netto ausgezahlt wird, da dieser häufig als »spürbar« empfunden wird. Einen umgekehrten Weg

hinsichtlich einer Mindestausschüttung wählt die folgende Vereinbarung.

»Falls der [...] ermittelte Betrag je Vollzeit-Mitarbeiter in Deutschland kleiner ist als 250 Euro, erfolgt keine Auszahlung.«

🔑 BRANCHENÜBERGREIFEND, 040200/535/2011

Hier wird der Sockel nicht als Mindestausschüttung begriffen, sondern es wird festgelegt, wie hoch der individuelle Erfolgsanteil mindestens ausfallen muss, bevor es überhaupt zu einer Ausschüttung an die Beschäftigten kommt. Auch hier ist das Ziel, Kleinstausschüttungen zu vermeiden.

Neben der Vereinbarung eines fixen Geldbetrages kann eine komplexere Variante festgelegt werden: die gestaffelte Ausschüttung von Mindestbeträgen.

»Abhängig von der Erreichung der Schwellenwerte dieser Betriebsvereinbarung erhält jeder AT-Mitarbeiter einen Sockelbetrag. Dieser beträgt bei einem ROE [→ Glossar] von mindestens

8,25 % = 500,- €

10,65 % = 550,- €

13,10 % = 600,- €

Teilzeitkräfte erhalten diesen Betrag anteilig.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/431/2007

Solche Staffellungen sollen es vereinfachen, die Erfolgsbeteiligung zu ermitteln und abzurechnen. Denn sie verschaffen den einzelnen Beschäftigten einen schnelleren Überblick darüber, wie hoch die Ausschüttung mindestens ausfallen wird. Dieser Sockelbetrag wurde in den Vereinbarungen um weitere (individuelle) Komponenten erweitert.

Die Gewährung eines Sockel- bzw. Grundbetrags hat nicht zwingend eine Verbindung zum Unternehmenserfolg oder zur individuellen Leistung eines Mitarbeiters. Daher verfolgt diese Komponente keine Motivationsziele. Sie soll vielmehr zu einer höheren Akzeptanz des Erfolgsbeteiligungsmodells insgesamt in der Belegschaft beitragen.

2.5.5 Obergrenze

Neben der Festlegung einer Mindestausschüttung, kann auch ein maximaler Ausschüttungsbetrag je Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin bei einer Erfolgsbeteiligung vereinbart werden. Diese Obergrenze dient dazu, dass die höchstens zu erwartenden Geldabflüsse aus einer Erfolgsbeteiligung für das Unternehmen kalkulierbar sind. Ansonsten könnten sich bei einer (sehr deutlichen) Übererfüllung von Zielwerten durchaus Auszahlungen ergeben, die die Liquidität des Unternehmens oder sogar dessen Fortbestand gefährden. Eine einfache Regelung hierzu findet sich nachstehend: Ein maximaler Ausschüttungsbetrag wird in Geldwert festgelegt, der für alle Beschäftigten im Unternehmen gilt.

»Als Obergrenze ist ein Betrag von 1000 DM pro Mitarbeiter festgelegt.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGER FAHRZEUGE, 040200/201/1997

Oftmals werden die hierarchischen Ebenen eines Unternehmens durch entsprechende Staffelung des Höchstbetrags berücksichtigt.

»Obergrenze
Zentralbereichsleiter 15 000 DM
Abteilungsleiter 15 000 DM
Gruppenleiter 15 000 DM
Mitarbeiter 8500 DM.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/33/1995

Dabei werden im Regelfall für Führungskräfte höhere Maximalbeträge festgelegt als für die breite Mitarbeiterbasis. In einigen Vereinbarungen wird kein maximaler Geldbetrag, sondern beispielsweise der Höchstbetrag auf maximal ein Monatsentgelt festgelegt.

»Der Gesamtbetrag aus der zu vergütenden Erfolgsbeteiligung wird auf maximal eine Monatsvergütung begrenzt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/234/2002

Auf diese Weise lassen sich zwei Faktoren abdecken: Zum einen kann das Unternehmen einen maximalen Ausschüttungsbetrag pro Arbeitskraft ermitteln und daraus eine Gesamtsumme ableiten. Zum anderen werden automatisch durch die Koppelung an das individuelle Monatsentgelt die unterschiedlichen Hierarchiestufen berücksichtigt, ohne dass eine Staffelung entwickelt werden muss. Diese recht einfachen Regelungen zur Begrenzung der Erfolgsbeteiligung werden gelegentlich durch maximale Ausschüttungsbeträge ergänzt, die über ein unternehmensindividuelles Punktesystem ermittelt werden.

»Der/Die einzelne Beschäftigte kann maximal 20 Punkte erhalten. Nur wer mindestens 9 Punkte erreicht, erhält eine Prämie (Mindestpunktzahl).«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/279/2005

Hierbei wurde neben der Obergrenze die Ausschüttungsvoraussetzung – mindestens 9 Punkte – gleich mitgeregelt. Bei einem Punktesystem muss die Berechnung des individuellen Erfolgsanteils je Punktwert definiert werden. Dies führt zu komplexeren Regelungen als in den ersten dargestellten Beispielen.

Die Komplexität und damit auch die Verständnisschwierigkeiten nehmen zu, wenn die Obergrenze der Erfolgsbeteiligung an die Entwicklung mehrerer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen gekoppelt wird.

»Ab einer Überschreitung von 25 % des Budget-EBT bzw. der entsprechenden Unterschreitung von 20 % des Budget-CE [→ Glossar] im Jahresdurchschnitt wird der auszuzahlende Bonus jeweils gedeckelt.«

🔑 MASCHINENBAU, 040200/459/2006

Hier stellt vor allem die Kommunikation an die Belegschaft eine große Herausforderung dar: Wie entwickeln sich die ausgewählten Kennzahlen bei unterschiedlichen Geschäftsverläufen? Durch welche Ereignisse werden sie beeinflusst. Diese Aspekte müssen den Beschäftigten erläutert werden. Andernfalls gelingt es eventuell nicht, dem Großteil der Belegschaft zu vermitteln, von welchen Faktoren ihr maximaler individueller Ausschüttungsbetrag abhängt. Des Weiteren müsste im letzten

Beispiel vereinbart werden, wie sich die Deckelung des Ausschüttungsbetrages im Einzelfall konkret ergibt, da nur allgemein von einer Begrenzung gesprochen wird.

In einigen Fällen wurde abweichend von den gerade dargestellten Auszügen explizit auf eine Begrenzung der Erfolgsbeteiligung verzichtet.

»Die erfolgsabhängige Ergebnisbeteiligung ist ein nach oben offenes System.«

☛ MASCHINENBAU, 040200/532/2010

Bei solchen Vereinbarungen sollte jedoch bedacht werden: Letztlich lässt sich der maximale Ausschüttungsbetrag aus einer Erfolgsbeteiligung im Vorfeld nicht eindeutig abschätzen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann dies zu einem unkalkulierbaren Risiko für ein Unternehmen werden.

2.5.6 Kombinationsmöglichkeiten

Die bislang in Kapitel 2.5 beschriebenen Regelungsinhalte zur Ermittlung des individuellen Erfolgsanteils können ebenso miteinander kombiniert werden. Aufgrund der Vielzahl der bisher beschriebenen Regelungsinhalte diesbezüglich ergeben sich zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten. Somit lassen sich – ähnlich wie mit einem Baukastensystem – unternehmensindividuelle Erfolgsbeteiligungsmodelle zusammenstellen. Bei einer häufig genutzten Kombinationsmöglichkeit wird die Hälfte der Erfolgsbeteiligung paritätisch, die andere Hälfte des Volumens über den Schlüssel Entgelt verteilt.

»Das nach obiger Formel ermittelte Ausschüttungsvolumen wird nach folgenden Modalitäten verteilt:

50% des Volumens werden nach Köpfen auf die anspruchsberechtigten Mitarbeiter verteilt. [...] Mitarbeiter, deren vertragliche Arbeitszeit von der tariflichen Arbeitszeit abweicht, werden bei der Ermittlung der Kopffzahl gewichtet berücksichtigt (Bsp.: 28 Wochenstunden entspricht einer Kopffzahl von 0,8).

Die anderen 50% des Volumens werden jeweils als Prozentsatz auf den individuellen durchschnittlichen Monatsverdienst, den der Mitarbeiter in den letzten 3 Kalendermonaten vor Beginn des Auszahlungsmonats Dezember erzielt hatte, verteilt.«

➤ MASCHINENBAU, 040200/177/1999

Ebenso kann ein Sockelbetrag mit der Verteilung über das monatliche Entgelt kombiniert werden.

»Abhängig vom Betriebsergebnis (EBIT) vor Finanzergebnis/Zinsen, außerordentlichem Ergebnis und Steuern erhält jeder am Auszahlungstag beschäftigte Vollzeitmitarbeiter eine einmalige Gewinnbeteiligung in Höhe eines Sockelbetrages zzgl. des nachfolgenden Prozentsatzes eines Monatsgrundentgeltes [...]:

Sockelbetrag/Prozentsatz/Betriebsergebnis (EBIT):

200,- EUR/ 40,00 %/ größer 3000,- EUR

200,- EUR/ 30,00 %/ größer 2500,- EUR und kleiner 3000,- EUR

200,- EUR/ 20,00 %/ größer 2000,- EUR und kleiner 2500,- EUR

200,- EUR/ 10,00 %/ größer 1500,- EUR und kleiner 2000,- EUR.«

➤ MASCHINENBAU, 040200/534/2011

Soll die individuelle Leistung der Beschäftigten nicht ausschließlich anhand des Monatseinkommens gespiegelt werden, wird mitunter eine weitere Kombinationsmöglichkeit gewählt: die prozentuale Aufteilung auf einen individuellen Leistungszielbeitrag und das Erreichen zuvor festgelegter gemeinsamer Ziele. Individuelle Leistung und Unternehmenserfolg werden miteinander zu einem Bonus verbunden.

»Der Bonus setzt sich zu zwei Dritteln aus einem leistungsabhängigen und zu einem Drittel aus einem erfolgsabhängigen Anteil zusammen und hängt in seiner Höhe von der jeweiligen Zielerreichung ab.«

➤ MASCHINENBAU, 040200/459/2006

Ein anderes Beispiel kombiniert einen Sockelbetrag mit der Betriebszugehörigkeit und dem Unternehmenserfolg.

»Die Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung setzt sich aus der Basisbeteiligung mit einem Grundbetrag plus einer Prämie gemäß Betriebszugehörigkeit sowie der Beteiligung am Unternehmenserfolg zusammen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/21/1997

Werden einzelne Bausteine kombiniert, um die Erfolgsbeteiligung zu ermitteln, muss darauf geachtet werden, dass die jeweilige Gewichtung der Komponenten vereinbart wird.

»Die Faktoren fließen in folgender Gewichtung in die Jahresabschlussvergütung ein:

- persönliche Ziele/Aufgaben 80 %
- Ergebnis Geschäftseinheit 20 %.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
040200/237/1997

Hier wird die Erfolgsbeteiligung größtenteils abhängig von den individuell vereinbarten Zielen ausgeschüttet. Diese Aufteilung ist willkürlich und kann unternehmensspezifisch angepasst werden. Leistungsabhängige Ziele wirken sich dabei eher motivierend aus als vom Unternehmenserfolg abhängige Ziele. Denn Erstere sind direkt von den einzelnen Berechtigten beeinflussbar.

In größeren Unternehmen lassen sich auch hierzu überaus komplexe Modelle finden, die eine Vielzahl der bisher dargestellten Faktoren miteinander kombinieren.

»Insgesamt ergeben sich also drei Faktoren für die Berechnung einer konkreten Erfolgsbeteiligung:

- die Leistungspunktzahl aus allen Indikatorbereichen
- der Rechenfaktor aus der [Kapital]Rendite
- das persönliche, durchschnittliche Monatseinkommen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

Die letzte Kombination stellt aufgrund der Vielzahl an einfließenden Faktoren eine große Herausforderung an die unternehmensinterne Kommunikation dar. Eine weitere Zusammenstellung unterschiedlicher

Größen und ihrer anschließenden Gewichtung zeigt nachfolgende Vereinbarung.

»Für das Jahr 2006 gelten folgende Kenngrößen für die [Erfolgsbeteiligung]:

- Nachhaltiger Cash Flow (Gewichtung $\frac{1}{4}$ des [...] festgelegten Gesamtvolumens)
- Umsatz (Gewichtung $\frac{1}{4}$ des [...] festgelegten Gesamtvolumens)
- Liefertermintreue im Jahresdurchschnitt (Gewichtung $\frac{1}{4}$ des [...] festgelegten Gesamtvolumens)

Reduzierung Krankentage ggü. 2005 (Gewichtung $\frac{1}{4}$ des [...] festgelegten Gesamtvolumens).«

➤ MASCHINENBAU, 040200/397/2006

Notwendigerweise müssen in diesem Fall für die vier herangezogenen Zielgrößen entsprechende Zielwerte festgelegt werden. Zudem ergibt sich aus der Eingangsformulierung der letzten Vereinbarung: Die herangezogenen Kennziffern können jedes Jahr gegen andere Kennziffern ausgetauscht werden, da sie nur für das genannte Jahr gelten.

Wie erwähnt, sollten keine Ausschüttungen durchgeführt werden, wenn der Unternehmenserfolg ausbleibt. Dies gilt ebenso, wenn Kombinationsmodelle vereinbart werden. Die nachfolgende Vereinbarung begegnet diesem Aspekt, indem die nicht direkt mit dem Unternehmenserfolg verbundenen Kenngrößen nur angewendet werden, wenn tatsächlich ein Erfolg erwirtschaftet wurde.

»Für die Ermittlung der Prämie sind 3 Erfolgskriterien ausschlaggebend, wobei die Erfolgskriterien 2 und 3 nicht bewertet werden, wenn Kriterium 1 entfällt.

- Nachhaltiger Cash-Flow (NCF) in Mio. Euro
- Liefertreue im Jahresdurchschnitt in Prozent
- Produktivität als Faktor.«

➤ MASCHINENBAU, 040200/396/2003

Während die bisher dargestellten Kombinationsmöglichkeiten häufig zu finden sind, ist die folgende Variante eher selten.

»Die Höhe dieses Teils der Erfolgsbeteiligung ist abhängig von der Höhe der festgelegten Dividende und [dem einem unternehmensindividuell gewährten] Bonus. Sie wird prozentual und vom individuellen steuerpflichtigen Jahresverdienst abzügl. darin enthaltener Beträge aus der Erfolgsbeteiligung errechnet. Es wird folgende Abhängigkeit festgelegt: $[(\text{Dividende} + \text{Bonus}) - 6] / 4$.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/117/1973

Ein Teil der individuellen Erfolgsbeteiligung wurde so über die Kenngrößen Dividende und Bonus in eine mathematische Formel eingebettet. Ebenso selten findet sich nachfolgende Regelung, die den Beschäftigten allerdings eine hohe Flexibilität bietet.

»Grundsätzlich belaufen sich der Erfolgsanteil und der Leistungsanteil auf jeweils die Hälfte der variablen Vergütung. Jedoch haben alle dieser Betriebsvereinbarung unterfallenden Mitarbeiter das Recht, für sich persönlich durch eine schriftliche Erklärung zu entscheiden, dass der Leistungsanteil 2/3 und der Erfolgsanteil 1/3 der variablen Vergütung ausmacht.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999

Den Beteiligten die Wahl zu lassen hinsichtlich der Gewichtung einzelner Komponenten erhöht zwar einerseits die Flexibilität. Dies ist für die Berechtigten durchaus angenehm. Andererseits erhöht sich hierdurch die Komplexität in der praktischen Anwendung des Modells. Es sollte daher bei der Einrichtung einer Erfolgsbeteiligung genau erwogen werden, ob es angemessen ist, eine Auswahlmöglichkeit anzubieten.

2.5.7 Beispielrechnungen

Beispielrechnungen können einer Betriebsvereinbarung als Anlage beigefügt werden. Sie erleichtern es den Vertragsparteien zu späteren Zeitpunkten, das Vereinbarte erneut nachzuvollziehen. Gleichzeitig eignen sie sich hervorragend dazu, das Erfolgsbeteiligungsmodell in der Belegschaft zu kommunizieren. Hierbei gilt: Je einfacher und nachvollziehbar

rer ein Berechnungsbeispiel für den einzelnen Mitarbeiter ist, desto höher ist die Akzeptanz des Beteiligungsmodells insgesamt.

Selbstverständlich sind Beispiele sehr individuell auf die jeweiligen Unternehmen zugeschnitten. Für Externe, die die Vereinbarung nicht kennen, sind sie kaum nachvollziehbar. Um die Lesbarkeit zu erhöhen, sind die nachfolgenden Textauszüge aus den Vereinbarungen verallgemeinert.

Im ersten Beispiel wurde als Voraussetzung für eine Erfolgsbeteiligung vereinbart, dass ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden muss. Die gesamte Erfolgsbeteiligung wird paritätisch an alle Beschäftigten verteilt. Das in folgendem Auszug dargestellte Berechnungsbeispiel wurde trotz der Verwendung der Währungsgröße DM ausgewählt, da es besonders anschaulich formuliert ist. Die grundsätzliche Vorgehensweise dieses Beispiels ist auch in aktuelleren Vereinbarungen zur Erfolgsbeteiligung häufig zu finden.

»	4 Mio. DM	12 Mio. DM	
Beispiele für Ergebnis i.H.v. =			
6,5% aus den ersten 3 Mio. DM Mindestergebnis	195 000 DM	195 000 DM	
Zzgl. 12,0% des 3 Mio. DM übersteigenden Betrag (1. Mio. DM bzw. 9 Mio. DM)	120 000 DM	1 080 000 DM	
Ausschüttungsbetrag =	315 000 DM	1 275 000 DM	
+ Sozialversicherungsbeiträge (20%) des Ausschüttungsbetrages	63 000 DM	255 000 DM	
Gesamtaufwand für [Unternehmen] =	378 000 DM	1 530 000 DM	
Ausschüttung pro Mitarbeiter brutto*	525 DM	1 820 DM	«

* Bei der Ausrechnung wurden 600 bzw. 700 Mitarbeiter unterstellt

🔑 METALLVERARBEITUNG, 040200/19/1996

Das Gesamtvolumen der Erfolgsbeteiligung entsteht hier ab einem Ergebnis von mindestens 3 Mio. DM. Für diese ersten 3 Mio. DM werden 6,5% in den gesamten Ausschüttungstopf eingebracht. Für alle Ergebnisse über 3 Mio. DM hinaus werden hingegen 12% in den Ausschüttungstopf eingebracht. Das Unternehmen stellt in diesem Beispiel zu-

sätzlich seine Gesamtaufwendungen dar. Für die Berechnung des Betrages, der pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter ausgezahlt wird, ist lediglich der insgesamt ermittelte Ausschüttungsbetrag von Interesse. Das nachfolgende Beispiel ist bereits deutlich komplexer gestaltet. Es zeigt, wie sich in den drei Jahren vor Abschluss der Vereinbarung (1988–1990) die individuelle Erfolgsbeteiligung abhängig von einer Mindestrendite entwickelt hätte. Dabei wird zum einen auf eine Kapitalrendite als Ausschüttungsvoraussetzung zurückgegriffen. Zum anderen wird die Verteilung anhand des Schlüssels Monatsentgelt vorgenommen.

» Beispiel:	: 1990	: 1989	: 1988
(1) Ergebnis der gewöhnl. Geschäftstätigkeit	: 9,3	: 10,7	: 4,2
(2) Eigenkapital	: 90,5	: 90,6	: 73,3
Verzinsung (1) dividiert durch (2) =	: 10,3%	: 11,8%	: 5,7%
./. Mindestverzinsung	: 10,0%	: 10,0%	: 10,0%
Anspruch Mitarbeiterprämie	: 0,3%	: 1,8%	: 0
x 5 = (1,5%) 0 eines Monatsgehaltes.	: 5,0%	: 9,0%	: 0

⚙️ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/168/1992

Hier kommt eine Erfolgsbeteiligung immer nur dann zustande, wenn die erreichte Eigenkapitalrendite (→ Glossar) mindestens 10% beträgt. Unterhalb dieser Zielrendite erfolgt keine Erfolgsbeteiligung, obwohl das Unternehmen einen Gewinn erwirtschaftet hat. Dies zeigt das Beispiel für das Jahr 1988. Wird die Eigenkapitalrendite von 10% hingegen erreicht oder überschritten erhalten die Beschäftigten direkt eine Erfolgsbeteiligung in Höhe von 5% eines Monatsentgelts. Anschließend wird eine besondere Berechnung angewendet: Errechnet sich aus der Multiplikation der Mindest-Erfolgsbeteiligung von 5% mit den die 10%ige Verzinsung übersteigenden Prozentpunkten ein Wert größer als 5, erhöht sich der Prozentsatz für die Berechnung der Erfolgsbeteiligung bis auf maximal 30%. Für das Berechnungsbeispiel im Jahr 1990 ergibt sich hier ein Wert von 1,5 ($5 \times 0,3$). Somit kommt nur die 5%ige Mindest-Erfolgsbeteiligung zur Anwendung. Im Beispiel für das Jahr

1989 ergibt sich hingegen ein Wert von 9 ($5 \times 1,8$), was dazu führt, dass sich die Erfolgsbeteiligung von 5 % auf 9 % erhöht.

Insgesamt ist es sinnvoll, Berechnungsbeispiele in Vereinbarungen tabellarisch aufzubereiten und zusätzlich durch grafische Darstellungen zu ergänzen. Dadurch wird die Berechnung lesbarer und kann einfacher im Unternehmen kommuniziert werden.

2.5.8 Unterschiedliche Personengruppen beteiligen

Auszubildende

Beispielsweise können Auszubildende bestimmter Ausbildungsjahre ausgeschlossen oder unabhängig vom Ausbildungsjahr alle Auszubildenden gleich behandelt werden.

»Auszubildende erhalten eine anteilige Prämie von 30 % der Erfolgsprämie.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/205/2000

»Auszubildende nehmen nach folgender Maßgabe, auch jeweils zeitanteilig, an der [Erfolgsbeteiligung] teil:

im 1. Ausbildungsjahr zu 30 %

im 2. Ausbildungsjahr zu 30 %

im 3. Ausbildungsjahr zu 50 %

im 4. Ausbildungsjahr zu 70%.«

🔑 MASCHINENBAU, 040200/177/1999

Teilzeitbeschäftigte

Fast durchgängig werden Teilzeitbeschäftigte quotenmäßig beteiligt. Dabei wird auf die vereinbarte Arbeitszeit in Relation zur tariflich vereinbarten Wochenarbeitszeit Bezug genommen.

»Teilzeitbeschäftigte haben auf die Leistungen nach dieser Betriebsvereinbarung jeweils einen Teilanspruch im Verhältnis der vertraglichen zur regelmäßigen tariflichen Arbeitszeit.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/166/2000

Betriebsräte

Vereinzelt wird vereinbart, dass freigestellte Betriebsräte zwar auch am Erfolg beteiligt werden. Allerdings wird bei der entsprechenden Berechnung eine durchschnittliche Zielerreichung aller Beschäftigten zugrunde gelegt. Denn für freigestellte Betriebsräte lassen sich keine überprüfbar Individualziele vereinbaren.

»Die Vereinbarung von Zielen (Team sowie Individualziele) sowie die Überprüfung der Zielerreichung durch die Leistungsabnehmer sind beim freigestellten Betriebsrat nicht möglich. Der freigestellte Betriebsrat soll daher einen Bonus in Höhe der durchschnittlichen Zielerreichung über alle Mitarbeiter erhalten.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/372/2005

2.5.9 Fehlzeiten und Ausfälle

Urlaub und Krankheit

Selten finden sich Vereinbarungen, die eine Erfolgsbeteiligung infolge von Arbeitsunfähigkeit oder unbezahlt Urlaub nur anteilig gewähren.

»Arbeitsunfähigkeitstage (Krankheit, Heilverfahren) führen zu einer Reduzierung der Erfolgsbeteiligung durch einen Abschlag von 0,75 % je Krankheitstag. Arbeitsunfähigkeitstage aus Anlass eines Unfalls (Betriebs-/Wegeunfall) bleiben unberücksichtigt. Unentschuldigte Fehlzeiten sowie unbezahlter Urlaub werden ebenfalls mit einem Abschlag von 0,75 % je Tag belegt.«

☛ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 040200/49/1997

Fehlzeiten und unbezahlte Freistellungen sind zunächst nachvollziehbare Gründe, die Erfolgsbeteiligung anteilig zu reduzieren. Aber eine Arbeitsunfähigkeit ist in der Regel nicht beeinflussbar und unbezahlte Freistellungen sind per se nicht mit Vergnügen gleichzusetzen, sondern können Belastungssituationen kennzeichnen. Regelungen die hierauf Bezug nehmen, sollten daher mit Bedacht formuliert werden. Gleiches gilt für Vereinbarungen, die eine Erfolgsbeteiligung nur gewähren, wenn zusätzliche Arbeitszeit erbracht wird.

»Die Erfolgsbeteiligung steht allen Mitarbeitern [...] zu, die eine freiwillige, zusätzliche unentgeltliche Arbeitszeit von min. 2 Stunden/Woche über die Laufzeit des Geschäftsjahres erbracht haben.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 040200/19/1996

Hier muss die zusätzliche Arbeitszeit zudem unentgeltlich erbracht werden. Bei tariflich vereinbarter Arbeitszeit kann – selbst bei entsprechend vorliegender Öffnungsklausel – nur zugunsten der Beschäftigten abgewichen werden. Eine Regelung wie diese sollte deshalb grundsätzlich durch Einbeziehung der Gewerkschaft nochmals geprüft werden. Denn solche Vereinbarungen sind auf betrieblicher Ebene nur möglich, wenn es hierzu einen entsprechenden Sanierungsstarifvertrag gibt.

Ruhendes Arbeitsverhältnis

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass Betriebsvereinbarungen durch detaillierte Beschreibungen sehr umfangreich sein können. Mitunter ist es jedoch durchaus notwendig, Sondersituationen explizit zu berücksichtigen.

»MitarbeiterInnen, die sich am 31.12. des zu berücksichtigenden Jahres in Mutterschutzfrist befinden, können ebenfalls an der erfolgsorientierten Vergütung teilnehmen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040500/37/2004

Laut einigen Vereinbarungen wird eine Beteiligung anteilig errechnet, z. B. gemäß den noch verbleibenden Beschäftigungsmonaten.

»Kommt ein Arbeitsverhältnis (z. B. durch Grundwehr- oder Ersatzdienst, Erziehungsurlaub) zum Ruhen, erhält der Berechtigte für jeden vollen Beschäftigungsmonat des jeweiligen Kalenderjahres ein Zwölftel der Mitarbeiterprämie.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/168/1992

Dabei kann jeder Monat zugrunde gelegt werden, in dem die bzw. der Berechtigte voll beschäftigt war. Vereinbarungsgemäß lässt sich jedoch auch der angefangene Monat als Grundlage zur Berechnung heranziehen.

»Angefangene Monate des Bezugs dieser Leistungen zählen dabei als vollendete Monate.«

☛ FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/166/2000

Die Vereinbarung aus der Chemischen Industrie zeigt zudem, dass es ggf. notwendig ist, für einzelne Personengruppen – hier z. B. Erziehungsurlaubberechtigte und Wehr- bzw. Freiwilligendienstleistende – den Geltungsbereich eindeutig zu formulieren. Dies gilt z. B. auch für werdende bzw. junge Mütter.

»Zeiten des Mutterschutzes werden wie Beschäftigungszeiten behandelt.«

☛ MASCHINENBAU, 040200/396/2003

Aus dem Unternehmen ausscheiden

Menschen, die aus dem Betrieb ausscheiden, bei der Erfolgsbeteiligung zu berücksichtigen, wird vereinzelt sehr detailliert geregelt. In folgender Bank werden Ausscheidende gemeinsam mit Personengruppen, die aus dem Geltungsbereich ausgeschlossen werden sollen, und Beschäftigten, die eine Abmahnung erhalten, behandelt.

»In das erfolgsorientierte Vergütungssystem einbezogen werden alle bankspezifisch beschäftigten Mitarbeiter [...] mit folgenden Ausnahmen:

- Immobilienvermittler
- Depot-A-Manager
- Mitarbeiter, die vor dem Zeitpunkt der Ausschüttung kündigen. In begründeten Ausnahmefällen kann der Vorgesetzte von dieser Regelung abweichen.
- Mitarbeitern, denen vor dem Zeitpunkt der Ausschüttung gekündigt wird
- Mitarbeiter, die im laufenden Jahr eine Abmahnung erhalten.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/170/2000

Wird der Geltungsbereich durch Ausnahmeregelungen beschrieben, sollte darauf geachtet werden, dass die zugrunde gelegten Begrifflichkeiten eindeutig sind. Ein Kündigungs- oder Abmahnungstermin beispielsweise

weise kann eindeutig bestimmt werden. Hingegen kann es durch interne Umorganisationen dazu kommen, dass Arbeitsbereiche umbenannt werden und z. B. ein Depot-A-Manager künftig unter einem anderen Titel arbeitet – er scheidet somit gar nicht aus dem Unternehmen aus. Die Zusatzregelung, dass Vorgesetzte bei Kündigung seitens der Arbeitskraft Ausnahmefälle ermöglichen können, eröffnet zudem Spielräume. Man könnte hier z. B. Situationen definieren.

»Mitarbeiter, die vor Ablauf des Geschäftsjahres ausscheiden, haben keinen Anspruch auf die Erfolgsbeteiligung, ausgenommen sind die, die auf Grund von dauernder Erwerbsunfähigkeit oder dem Bezug von Altersruhegeld austreten.«

🔑 EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 040200/126/1995

Hier gibt es keine Erfolgsbeteiligung, wenn ein Mitarbeiter vor Ablauf des Geschäftsjahres das Unternehmen verlässt. Die Erfolgsbeteiligung wird erst nach Ablauf des Geschäftsjahres ausbezahlt. Wie sollen jedoch unterjährig ausbezahlte Erfolgsbeteiligungen oder zwischenzeitliche Kündigungen gehandhabt werden? Indem man den Auszahlungszeitpunkt genau terminiert, lassen sich komplizierte Sonderregelungen vermeiden. Die nachfolgende Regelung legt einen Zeitraum fest, ab wann Beschäftigte die bereits ausgezahlte Erfolgsbeteiligung behalten dürfen, obwohl sie ausscheiden.

»Scheidet ein Mitarbeiter nach Erhalt des Leistungsanteils aus dem Unternehmen aus, so ist er bei außerordentlicher Kündigung durch das Unternehmen zur Rückzahlung des erhaltenen Leistungsanteils für das abgeschlossene Geschäftsjahr verpflichtet, wenn er innerhalb von einem Monat nach Auszahlung ausscheidet.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

In andere Betriebe wechseln

In Konzernen kommt es häufig dazu, dass Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter innerhalb des Konzerns versetzt werden. Solche Änderungen in der Beschäftigungssituation lassen sich ebenfalls regeln. Dies bietet sich vor allem an, wenn eine Vereinbarung nur für bestimmte Funktionsbereiche gilt und Beschäftigte daraus wechseln.

»Der Wechsel zu einem anderen einbezogenen Betrieb ist unschädlich. Beim Wechsel zu einem nicht einbezogenen Betrieb auf Wunsch der Geschäftsleitung bleibt die Teilnahmeberechtigung für das laufende Geschäftsjahr erhalten.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/19/1991

Tod und Erbschaft

Problemlos kann eine Regelung in die Vereinbarung eingeflochten werden, wonach Erben noch ausstehende Erfolgsbeteiligungen erhalten. Dies steht nicht in Konkurrenz zu bestehenden Tarifverträgen.

»Sterben gewinnanteilsberechtigter Mitarbeiter vor Empfang der Mitteilung, erhalten ihre durch Vorlage eines Erbscheins ausgewiesenen Erben das Angebot.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Auch Fälle, in denen keine Erben existieren, können im Rahmen einer Vereinbarung geregelt werden.

»Bei Tod des Beschäftigten gehen die Ansprüche auf Auszahlung des nach Anwendung der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften verbleibenden Guthabens an die Erben über. Stirbt ein Beschäftigter ohne Erben, fließt dieses Guthaben einem betrieblichen Notlagefonds zu, über dessen Verwendung Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat gemeinsam entscheiden.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 030200/2528/2005

Betriebsvereinbarungen zu Erfolgsbeteiligungen, die alle Einzelfallsituationen regeln, sind allerdings eher die Ausnahme. Denn in den einschlägigen Gesetzen, z. B. im BGB, oder anderen Betriebsvereinbarungen ist bereits geregelt, wie offene Gehaltsansprüche im Falle eines Todesfalles abgegolten werden müssen, bzw. ist die Rechtsprechung dazu eindeutig.

2.6 Zeitpunkt der Ausschüttung

Wer erhält unter welchen Bedingungen und in welcher Höhe eine Erfolgsbeteiligung im Unternehmen? Neben diesen als zentral geltenden Fragen muss geregelt werden, zu welchem Zeitpunkt die Beschäftigten die Erfolgsbeteiligung ausgezahlt bekommen. Die Bedeutung dieses Vereinbarungsbausteins wird jedoch meist unterschätzt. Er ist aber für die erfolgreiche Umsetzung eines Erfolgsbeteiligungssystems unabdingbar, da die Berechtigten gerne wissen möchten, wann sie zum monatlichen Entgelt mit einer zusätzlichen Auszahlung rechnen können. Zudem ermöglicht ein gut gewählter Zeitpunkt dem Betriebsrat, z. B. in Betriebsversammlungen zeitnah zur Ausschüttung über die Erfolgsbeteiligung zu berichten. Der Auszahlungszeitpunkt ist sehr unterschiedlich in den ausgewerteten Vereinbarungen geregelt. Zum einen wird er variabel gehalten und einseitig vom Unternehmen festgelegt.

»Der genaue Auszahlungszeitpunkt wird vom Unternehmen jährlich festgelegt und rechtzeitig bekannt gegeben.«

☛ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/479/2004

Diese Formulierung erscheint wenig sinnvoll, da weder die Beschäftigten Planungssicherheit erhalten, noch der Betriebsrat an dieser Stelle mitentscheiden kann. Üblicherweise wird die Auszahlung daher mit einem bestimmten Ereignis verbunden – in den meisten Fällen mit der so genannten Feststellung des Jahresabschlusses.

»Der unternehmenserfolgsbezogene [...] variable Anteil der [...] Sonderzahlung wird schnellstmöglich nach Feststellung des Jahresabschlusses [...] ausgezahlt.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/348/2005

Die Formulierung »schnellstmöglich« eröffnet wiederum dem Arbeitgeber einen Gestaltungsspielraum und sollte daher besser zeitlich begrenzt werden.

Neben der Feststellung des Jahresabschlusses werden auch andere Er-

eignisse herangezogen, z. B. die Hauptversammlung bei einer Aktiengesellschaft.

»Der Anspruch auf Erfolgsbeteiligung wird fällig mit der Vergütungsabrechnung des Monats, in dem die Hauptversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinns entschieden hat.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/234/2002

Man sollte bedenken, dass sich diese Ereignisse deutlich verzögern können. Häufig ist unklar, wie bei fehlendem Jahresabschluss die zu zahlende Erfolgsbeteiligung ermittelt werden soll. Daher wird oft ein bestimmter, meist sehr später Monat des Jahres als Ausschüttungszeitpunkt definiert.

»Der variable Vergütungsanteil wird in Form einer Einmalzahlung im November, spätestens im Dezember für das vorangegangene Geschäftsjahr ausgezahlt.«

🔑 LEASINGUNTERNEHMEN, 040200/148/1997

Konflikte können vermieden werden, indem ein Ereignis (Feststellung des Jahresabschlusses) und ein festes Datum (Monat des Folgejahres) miteinander kombiniert werden.

»Die Auszahlung der Erfolgsbeteiligung für das Bezugsjahr erfolgt grundsätzlich nach Feststellung des Jahresabschlusses mit der Abrechnung des Entgelts für den Monat Juni des Folgejahres.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/197/1993

Auch ein bestimmter Monat kann als spätester Auszahlungstermin festgelegt werden. Alternativ lässt sich ein Zeitraum von mehreren Monaten nach Feststellung des Jahresabschlusses bestimmen. Die folgende Vereinbarungsvariante weist mehrere Auszahlungszeitpunkte auf.

»Im Juni erfolgt eine Abschlagszahlung anteilig für das erste halbe Jahr; dabei wird der Grundbetrag des vorangegangenen Geschäftsjahres vorläufig zugrunde gelegt. Eine weitere Abschlagszahlung kann im November erfolgen. Die Schlussabrechnung und -zahlung wird

nach Vorliegen des vom Wirtschaftsprüfer aufgestellten Jahresabschlusses vorgenommen, wobei im Falle einer eventuellen Überzahlung diese auf spätere Jahre vorgetragen wird.«

🔑 BÖRSE/MAKLER, 040200/106/1980

Das letzte Beispiel enthält eine weitere Besonderheit. Die dort gewählte Formulierung »des vom Wirtschaftsprüfer aufgestellten Jahresabschlusses« ist inhaltlich nicht richtig. Den Jahresabschluss aufzustellen, ist Aufgabe der Geschäftsführung. Der Wirtschaftsprüfer hingegen prüft, ob die Geschäftsführung sich dabei an die gesetzlichen Vorschriften gehalten hat. Ist dies der Fall, testiert der Wirtschaftsprüfer den Jahresabschluss. Dies zeigt, dass selbst bei scheinbar einfachen Sachverhalten der Sinn verändert werden kann, indem man ein einziges Wort austauscht. Bei der Ausformulierung von Vereinbarungen empfiehlt es sich daher, die Worte sehr bedacht zu wählen.

2.7 Den Erfolgsanteil verwenden

Eine Erfolgsbeteiligung muss nicht zwangsläufig an die Berechtigten ausgezahlt werden. Dies stellt zwar den Grundfall dar. Jedoch sind auch andere Verwendungsmöglichkeiten der individuellen Erfolgsbeteiligung möglich. Sie sollten daher unbedingt in einer Vereinbarung dokumentiert werden. Die Möglichkeit, zwischen Verwendungsmöglichkeiten der Auszahlung zu wählen, wird auch als Cafeteria-System (→ Glossar) bezeichnet.

»Den Mitarbeitern soll außerdem die Option gegeben werden, ihre Ansprüche aus der Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung alternativ zur Barauszahlung für zukünftige Angebote eines Cafeteria-Systems zu verwenden.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/21/1997

Ähnlich wie das frei wähl- und kombinierbare Speisenangebot in einer Cafeteria, können Beschäftigte eigenverantwortlich ihren individuellen

Erfolgsanteil verwenden. Das einfachste System beinhaltet dabei die Wahl zwischen Auszahlung oder Einbringung in eine betriebliche Altersversorgung.

»Die bezugsberechtigten Belegschaftsmitglieder haben die Möglichkeit zwischen der Auszahlung – wobei der Betrag zu versteuern und zu verbeitragen ist – oder der Einbringung der Erfolgsbeteiligung in die betriebliche Altersversorgung im Rahmen der Entgeltumwandlung zu wählen.«

☛ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/270/2004

Meistens ist die Art dieser Altersvorsorge die Entgeltumwandlung.

»Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, die Leistungsprämie im Wege der Entgeltumwandlung in seine betriebliche Altersversorgung einzubringen.«

☛ FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/540/2011

»Jeder Arbeitnehmer und Auszubildende hat die Möglichkeit, die in dieser Betriebsvereinbarung festgelegten Leistungen komplett oder anteilig in die [...] Rente einzubringen. Die Arbeitnehmer und Auszubildenden werden in geeigneter Form besonders auf diese Möglichkeit hingewiesen.«

☛ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/508/2009

Weiter entwickelte Cafeteria-Systeme sehen darüber hinaus die Möglichkeit vor, den individuellen Erfolgsanteil wieder im Unternehmen anzulegen und ihn somit zu reinvestieren. In diesem Fall spricht man von einer Investivanlage (vgl. Kap. 1).

»Verwendungsalternativen der Ausschüttung:

- Barauszahlung
- Wiederanlage im Unternehmen
- Entgeltumwandlung zur betrieblichen Altersvorsorge.«

☛ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

Bei der Investivanlage muss geklärt werden, in welcher Form die Erfolgsbeteiligung im Unternehmen verbleibt. Dies kann in Form von Fremdkapital z. B. als Mitarbeiterdarlehen erfolgen. Ein solches Darlehen wird dann vom Unternehmen zu marktüblichen Konditionen verzinst. Dies wiederum ist bereits in einer weiteren Vereinbarung geregelt oder müsste ggf. neu geregelt werden.

»In der 1998 eingeführten Vermögensbildung kann das Geld als Darlehen im Unternehmen verbleiben.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

Statt einer Einlage in Form von Fremdkapital kann auch eine Beteiligung am Eigenkapital des Unternehmens erfolgen. Des Weiteren finden sich Vereinbarungen, die eine Investivanlage in Kapitalformen vorsehen, die zwischen Fremd- und Eigenkapital anzusiedeln sind. Je nach Ausgestaltungsform werden sie als Fremd- oder Eigenkapital in der Bilanz ausgewiesen. Dieses so genannte Mezzaninkapital (→ Glossar) findet sich oft in Form der stillen Beteiligung oder des Genussrechts.

»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] erhalten nach Abschluss eines Gewinnbeteiligungsjahres [...] einen Gewinnanteil, der zur Vermögensbildung in Form von Genussrechten und/oder für Formen der arbeitnehmerfinanzierten Altersvorsorge verwendet wird.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Hierzu ist hervorzuheben, dass die Beschäftigten wählen können zwischen einer Investivanlage in Form des Genussrechts oder zur Finanzierung einer Altersvorsorge. Eine Auszahlung der individuellen Erfolgsbeteiligung ist hingegen nicht vorgesehen.

Bei Systemen sollten insbesondere zwei Aspekte geklärt werden: In welcher Form müssen die Berechtigten ihre getroffene Auswahl äußern? Und: Was passiert, wenn sie keine Wahl treffen?

»Für jedes Gewinnbeteiligungsjahr ist den Mitarbeitern, wenn es nicht aus steuerlichen oder sonstigen Gründen früher geboten ist, spätestens mit dem Angebot Gelegenheit zu geben, schriftlich die nach diesem Statut eingeräumten Wahlmöglichkeiten für die

Gewinnanteils-Verwendungen, ganz oder teilweise, auszuüben. Soweit sie keine Wahl treffen, wird der Gewinnanteil zur nicht-steuerbegünstigten Vermögensbildung verwendet. Darauf ist hinzuweisen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Um einen Anreiz zu geben in Richtung einer gewünschten Verwendungsmöglichkeit, gestalten einige Vereinbarungen eine bestimmte Wahlmöglichkeit durch einen zusätzlichen Bonus attraktiver. Dessen Wert kann bereits in der Vereinbarung festgeschrieben werden.

»Bei Zeichnung zahlt die Gesellschaft einen Zuschuss von jeweils 50%.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040500/37/2004

Alternativ wird der zusätzliche Bonus mitunter vom Unternehmen frei bestimmt.

»Über den steuerfreien Betrag hinaus zahlt die Gesellschaft den MitarbeiterInnen, die eine Vermögensbeteiligung nach § 19 a EStG [Kapitalbeteiligung] angelegt haben, eine weitere erfolgsorientierte Vergütung.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040500/37/2004

Vereinbarungen mit diesen zusätzlichen Vergünstigungen versuchen, die Berechtigten zu beeinflussen: weg von der Auszahlung in Richtung zusätzlichen Sparens. Damit wird auch die Möglichkeit das Geld zu verwenden in die Ruhestandsphase verschoben. Einige Betriebsvereinbarungen gewähren eine Erfolgsbeteiligung nur bei einer Wiederanlage im Unternehmen.

»Die Zahlung der erfolgsorientierten Vergütung erfolgt nur bei Nutzung der Möglichkeit des § 19 a EStG [Kapitalbeteiligung] und bei Anlage in Fondsanteilen [...].«

🔑 KREDITGEWERBE, 040500/37/2004

Letztlich werden hinsichtlich des Verwendungszwecks auch Sonderfälle vereinbart: z. B. in Krisenunternehmen, in denen die Beschäftigten durch Entgeltverzicht einen Sanierungsbeitrag leisten.

»Die im Rahmen der erhöhten Regelarbeitszeit geleisteten 43 Stunden/Jahr werden für Tarifmitarbeiter und AT-Mitarbeiter grundsätzlich vergütet. Diese Vergütung kann entsprechend der in dieser Vereinbarung beschriebenen Vorgehensweise in einen Altersversorgungsbaustein umgewandelt werden.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
100100/656/2005

Regelungen wie diese sollen den Beschäftigten die Chance aufzeigen, sich an einem möglichen Sanierungserfolg zu beteiligen.

2.8 Schlussbestimmungen und abschließende Regelungen

2.8.1 Geltungsdauer

Im Regelfall wird das Datum des Inkrafttretens der Vereinbarung an dieser Stelle festgelegt.

»Diese Rahmenvereinbarung tritt mit Wirkung zum 01. Februar 2005 in Kraft.«

🔑 NACHRICHTENTECHNIK/UNTERHALTUNGS-, AUTOMOBILELEKTRONIK,
100100/656/2005

Die Vereinbarung kann auch rückwirkend in Kraft treten. Denn eine Erfolgsbeteiligung wird im Regelfall zusätzlich zum vereinbarten Tarifentgelt vereinbart und man kann davon ausgehen, dass durch sie die Betroffenen ausschließlich günstiger gestellt werden. In diesem Fall ist eine Rückwirkung zulässig. Der 1. Februar 2005 wäre damit eine zulässige Regelung, selbst wenn die Vereinbarung erst zum 31.12.2005 unterzeichnet worden wäre.

Auch in der nachfolgenden Regelung gehen die abschließenden Vertragsparteien davon aus, dass die Beschäftigten besser gestellt werden und grundsätzlich mit einer Erfolgsbeteiligung in Form einer Gewinnbeteiligung einverstanden sind.

»Wer berechtigt ist, erhält die Gewinnbeteiligung, wenn er das nicht ausdrücklich schriftlich ablehnt.«

☛ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Dennoch besteht oft Unsicherheit über die Praktikabilität einer solchen Erfolgsbeteiligung – seitens der Arbeitnehmervertretung sowie seitens des Arbeitgebers. Deshalb begrenzen einige Regelungen die Vereinbarung auf einen konkreten Zeitraum.

»Diese Regelung gilt ausschließlich für das Jahr 2003.«

☛ MASCHINENBAU, 040200/396/2003

»Sie gilt zunächst für zwei Jahre bis zum 30.09.2001. Nach Ablauf dieser Frist wird zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat über eine Fortschreibung beraten.«

☛ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/217/2000

Es ist aber auch möglich, dass diese neue Vereinbarung andere Vereinbarungen ersetzt.

»Diese Betriebsvereinbarung ersetzt in ihrem Geltungsbereich ausnahmslos alle bisherigen Vergütungsregelungen [...]. Alle Betriebsvereinbarungen und sonstigen Regelungen werden in ihrer Ausgestaltung auf Übereinstimmung mit dieser Betriebsvereinbarung überprüft und erforderlichenfalls im Sinne dieser Betriebsvereinbarung geändert.«

☛ LEASINGUNTERNEHMEN, 040200/148/1997

2.8.2 Salvatorische Klausel

Die so genannte salvatorische Klausel ist eine »bewahrende« Klausel. Mit ihr wird geregelt, dass die Vereinbarung als Ganzes erhalten bleibt, auch wenn einzelne Regelungsbestandteile sich als unwirksam oder undurchführbar erweisen sollten.

»Sollten Einzelbestimmungen dieser Vereinbarungen unwirksam sein oder werden, so bleiben die übrigen Bestimmungen hiervon unberührt. Beide Seiten werden sich in einem solchen Fall darauf verständigen, anstelle der unwirksamen Bestimmungen Regelungen zu treffen, die diesen unwirksamen Bestimmungen inhaltlich am nächsten kommen. Gleiches gilt im Falle einer Regelungslücke, wie auch im Fall der Nichtdurchführbarkeit einer in dieser Vereinbarung festgelegten Regelung.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999

Solche Klauseln sind in nahezu allen ausgewerteten Betriebsvereinbarungen enthalten. Sie verhindern die Ungültigkeit der Betriebsvereinbarung und fördern den Dialog zwischen den Vertragsparteien. Dies gelingt insbesondere, indem eine Verständigung dahingehend vereinbart wird, welche Regelungen ursprünglich gewollt waren.

2.8.3 Härteklausel

Bei einer Erfolgsbeteiligung, die zusätzlich zum tariflichen Entgelt erfolgt, kann ein Härtefall in der Regel ausgeschlossen werden. Dies gilt zumindest auf Arbeitnehmerseite: Denn in wirtschaftlich guten Zeiten erhalten die Beschäftigten zusätzliches Geld. Bei schlechter Wirtschaftslage wird lediglich diese Zusatzvergütung nicht gezahlt. In keinem Fall werden sie schlechter gestellt. Anders verhält es sich, wenn eine Erfolgsbeteiligung im Krisenfall vereinbart wurde. Sie geht meist zunächst mit einem Entgeltverzicht einher. Bei späterer guter wirtschaftlicher Unternehmenslage wird das gestundete Entgelt unter Umständen verzinst zurückgezahlt. In beiden Situationen kann es zu Meinungsverschiedenheiten kommen: z. B. bei der Berechnung der Beteiligung, aber auch bei der Definition

der Begünstigten. Wie sie betriebsintern lösbar sind, regeln Härtefallklauseln.

»Sollten sich bei der Durchführung dieser Vereinbarung im Einzelfall besondere Härten ergeben oder sollten Einzelfälle durch diese Vereinbarung nicht geregelt sein, wird zwischen den Vertragspartnern darüber beraten und eine Entscheidung in einer Kommission im Sinne dieser Betriebsvereinbarung getroffen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/217/2000

2.8.4 Schriftformklausel

Betriebsvereinbarungen sind nach §77 Abs.2 BetrVG schriftlich niederzulegen. Sie werden wirksam mit der Unterzeichnung durch beide Vertragsparteien. Änderungen, Ergänzungen oder eine Kündigung müssen folglich ebenso schriftlich erfolgen. Dementsprechend sind auch mündliche Nebenabreden nichtig. Da nicht allen Lesern der Vereinbarung diese Wirksamkeitsvoraussetzungen bekannt sind, sollten sie in den Rahmenbedingungen erwähnt werden.

»Änderungen und Ergänzungen dieser Betriebsvereinbarung bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/372/2005

»Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/309/2003

»Änderungen, Ergänzungen oder eine Aufhebung dieser Vereinbarung bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Schriftform. Mündliche Nebenabreden sind nichtig.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/217/2000

In den ausgewerteten Betriebsvereinbarungen wird fast durchgängig nur auf die Schriftform der Kündigung hingewiesen. Nur selten muss die kündigende Vertragspartei ihren Schritt begründen.

»Die kündigende Betriebspartei wird der jeweils anderen Betriebspartei ihre maßgeblichen Kündigungsgründe mit der Kündigung schriftlich mitteilen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/538/2010

Gerade diese Begründung kann hilfreich sein, die Beweggründe einer Kündigung nochmals zu überdenken. Eventuell ist es sinnvoll, statt einer Kündigung zunächst Nachbesserungen anzustreben.

2.8.5 Kündigungsfristen und Nachwirkung

Prinzipiell ist jede Betriebsvereinbarung nach §77 Abs.5 BetrVG mit einer Frist von drei Monaten kündbar. Es können jedoch auch andere Kündigungsbedingungen vereinbart werden.

»Die Kündigung kann mit einer Frist von 6 Monaten zum Jahresende erfolgen.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/234/2002

Dennoch ist es hilfreich, die reguläre Kündigungsfrist von drei Monaten in die Vereinbarung aufzunehmen, da eventuell nicht jeder Leser die gesetzlichen Kündigungsfristen kennt. Dabei ist allerdings ein bloßer Hinweis auf die gesetzliche Regelung wenig nützlich.

»Sie kann im Rahmen der in §77 Abs.5 BetrVG festgelegten Fristen ganz oder teilweise gekündigt werden, erstmals jedoch mit Wirkung zum 31. Dezember 2008.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 040200/299/2005

Sinnvoller erweisen sich an dieser Stelle klare Formulierungen.

»Diese Betriebsvereinbarung kann mit einer Frist von drei Monaten zum Schluss eines Kalenderjahres, erstmals zum 31. Dezember 1999, gekündigt werden. Die Kündigung hat schriftlich zu erfolgen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/21/1997

Hier wurde zudem geregelt, dass die Vereinbarung erst ab einem bestimmten Datum erstmals gekündigt werden kann. Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass dies schriftlich erfolgen muss. Diese Regelung ist nicht gesetzlich vorgeschrieben, hinsichtlich der Dokumentation jedoch ratsam.

Werden freiwillig geschlossene Betriebsvereinbarungen gekündigt, tritt keine gesetzliche Nachwirkung in Kraft. Bei einer Erfolgsbeteiligung handelt es sich jedoch um eine mitbestimmungspflichtige Maßnahme nach §87 Abs. 1 BetrVG. Daher ist es möglich, bei Unstimmigkeiten eine Einigungsstelle einzuschalten. Betriebsvereinbarungen, laut denen ein Spruch der Einigungsstelle die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzen kann, wirken nach, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden. Ein Hinweis zur Nachwirkung kann für nicht Kundige aber durchaus dienlich sein.

»Die Betriebsvereinbarung hat im Falle einer Kündigung sowohl durch den Arbeitgeber als auch durch den Personalrat eine Nachwirkung bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/170/2000

Eine befristete Nachwirkung kann dennoch immer vereinbart werden.

»Während der Laufzeit kann die Vereinbarung von beiden Seiten mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden und hat eine Nachwirkung bis zum Ende des jeweiligen Geschäftsjahres, in dem die Kündigung ausgesprochen wurde.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/104/1998

Allerdings können Nachwirkungen auch gänzlich ausgeschlossen werden.

»Nachwirkungen aus dieser Vereinbarung werden ausgeschlossen.«

🔑 MASCHINENBAU, 040200/177/1999

Unabhängig von der Nachwirkung ist es möglich, nach erfolgter Kündigung eine neue oder geänderte Betriebsvereinbarung innerhalb einer bestimmten Zeit zu garantieren.

»Sollten die betrieblichen Verhandlungen nicht binnen drei Monaten nach Zugang der Kündigung abgeschlossen sein, wird die Einigungsstelle mit drei Beisitzern auf jeder Seite unverzüglich tätig.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 040200/299/2005

Diese Vorgehensweise bietet sich vor allem in Betrieben an, die bereits durch zurückliegende Verhandlungen erfahren mussten, dass der Abschluss einer Betriebsvereinbarung durchaus vermeidbare Verzögerungen mit sich bringen kann.

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

3.1 Umgang mit Informationen

Die Konzeption einer Betriebsvereinbarung zur Erfolgsbeteiligung basiert auf unterschiedlichen Annahmen und Voraussetzungen. Diese können sich im Zeitablauf verändern. Daher wird die Vereinbarung in einigen Unternehmen jährlich überprüft.

»Die erfolgsorientierte Vergütung [...] stellt kein festgeschriebenes System dar, sondern es bedarf der ständigen Überprüfung und Anpassung. Die erste generelle Überprüfung des jetzt erarbeiteten Konzeptes wird in 2001 erfolgen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/170/2000

Stets, insbesondere aber bei regelmäßigen Überprüfungen und Modifizierungen, müssen die Beschäftigten nachvollziehen können, wie sich die Prämie berechnet. Deshalb werden – meist vom Arbeitgeber – Informationen für die Belegschaft bereitgestellt, die die Berechnungsmethode verdeutlichen sollen. Leider enden hiermit häufig die Informationsrechte und damit die Kontrollmöglichkeiten der Beschäftigten. In Vereinbarungen wird darauf bisweilen gesondert hingewiesen.

»Ein weitergehendes Informations- und Kontrollrecht der Mitarbeiter besteht nicht.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Aus diesem Grund empfehlen sich weitere Bausteine in der Betriebsvereinbarung, die festlegen, welche Regelungen in Streitfällen oder bei Kündigung der Betriebsvereinbarung greifen.

Der Betriebsrat sollte immer vor dem Ausschüttungszeitpunkt über die Gesamt-Ausschüttungssumme sowie deren Berechnung informiert werden. Dies gilt unabhängig davon, ob ein Prüfungsausschuss bzw. Beirat vereinbart wurde oder nicht.

»Der örtliche Betriebsrat wird über das in seinem Zuständigkeitsbereich [...] zur Verfügung stehende Volumen sowie dessen Verteilung auf Bereiche und Einheiten informiert.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/430/2007

»Nachdem die Mitarbeitergespräche geführt worden sind und die jeweils unmittelbar zuständigen Führungskräfte die Bonushöhe für die Mitarbeiter/innen in einem Vorschlag festgelegt haben, stimmen sich die Führungskräfte mit ihren unmittelbar eigenen Vorgesetzten ab. Der Betriebsrat erhält die Übersichten mit den endgültigen Beträgen nach Abstimmung. Bei Bedarf wird dem Betriebsrat die Abstimmung der endgültigen Beträge erläutert.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/538/2010

Der Wirtschaftsausschuss steht unterjährig regelmäßig mit der Geschäftsleitung zur Erfolgs- und Investitionssituation im Dialog. Daher sollte er als innerbetriebliches Gremium ebenfalls entsprechend berücksichtigt werden.

»Der Wirtschaftsausschuss des Betriebsrats wird über die Höhe der bonusrelevanten Planzahlen, über die Begründung ihrer Erreichbarkeit sowie über die Feststellung der Zielerreichung und Berechnung des Bankfaktors jeweils rechtzeitig informiert. Bei Bedarf sind die vorstehenden Sachverhalte im Wirtschaftsausschuss zu beraten.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/538/2010

Häufig werden dem Betriebsrat Informationsrechte eingeräumt, die sich nicht auf die individuellen Zielvereinbarungen erstrecken.

»Der Betriebsausschuss wird jährlich über das vereinbarte Unternehmensziel (Umsatzrendite) und die jeweiligen Bereichsziele (Umsatzrendite der Geschäftsbereiche) durch die Geschäftsführung informiert. Geschäftsführung und Betriebsrat stimmen überein, dass sich das Einblicksrecht nicht auf die individuellen Zielvereinbarungen sowie die vereinbarten persönlichen Ziele erstreckt.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/309/2003

3.2 Beteiligungsrechte

Informationsrechte können aber auch um Einflussrechte erweitert werden.

»Der Betriebsrat erhält [...] bei erkennbaren Abweichungen von den getroffenen Regelungen die Möglichkeit, auf Grundlage vom Unternehmen zur Verfügung gestellter Informationen, Einfluss auf die Einhaltung der Regelungen zur Zuordnung der Mitarbeiter [...] sowie den Verbleib [...] des Budgets in den jeweiligen [...] Gruppen zu nehmen.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/479/2004

Die Beschränkung der Einflussrechte auf »erkennbare Abweichungen« erfordert, dass parallel vereinbart wird, worum es sich dabei handelt und wer entscheidet, ob bzw. wann diese zutreffen. So lassen sich Konflikte um die Wahrnehmung von Einflussrechten vermeiden.

Einflussnahme seitens der Interessenvertretung kann – auch aus Akzeptanzgründen – von der Unternehmensleitung durchaus gewünscht werden. In einigen Vereinbarungen wird betont, dass sich Betriebsrat und Geschäftsführung über die Zielvorgaben beraten.

»Nach gemeinsamer Beratung mit dem Betriebsrat wählt die Geschäftsführung [...] die Indikatoren der zielvorgabenabhängigen Komponente jährlich aus und legt deren Zielhöhe fest.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/270/2004

Informations- und Beteiligungsrechte sind wichtige Bestandteile einer Betriebsvereinbarung. Im folgenden Unternehmen bestimmt der Betriebsrat auch mit, wenn der Ausschüttungsbetrag für die Erfolgsbeteiligung einen gewissen Betrag unterschreitet.

»Sollte der Betrag, der als Erfolgsbeteiligung errechnet wurde, kleiner als 25 000,- DM (12 500,- EUR) sein, werden Modalitäten und Zeitpunkt der Ausschüttung einvernehmlich mit dem Betriebsrat festgelegt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/161/1999

Wie ist mit Geschäftsvorfällen umzugehen, die nicht die Periode der Berechnung betreffen, sondern aperiodisch erfolgt sind, so genannten außerordentlichen Geschäftsvorfällen? Beratungsrechte werden auch für Sonderfälle wie diesen vereinbart.

»Die Berücksichtigung einmaliger aperiodischer Abschlussposten bei der Ermittlung der Prämiengrundlage wird von der Geschäftsführung mit dem Betriebsrat beraten.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/217/2000

Grundsätzlich ist es ratsam, außerordentliche Geschäftsvorfälle nicht bei der Berechnung der Erfolgsbeteiligung zu berücksichtigen. Vielfach liegen sie außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens sowie der Beschäftigten und verzerren die tatsächlich erbrachte wirtschaftliche Leistung.

Das Beratungsrecht bezieht sich auf die gesamte Erfolgsbeteiligung – insbesondere die jährlichen Zielvorgaben und den Zielerreichungsgrad für eine Ausschüttung.

»Vor Beginn eines Geschäftsjahres werden für jede der beiden Komponenten der Erfolgsbeteiligung nach Beratungen mit dem Betriebsrat durch die Geschäftsführung [...] jährliche Zielvorgaben sowie Beträge pro Belegschaftsmitglied festgelegt, die bei Zielerreichung zur Ausschüttung kommen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/270/2004

3.3 Umgang mit Konflikten

Aufgrund gegenläufiger Interessen und/oder Interpretationen von Arbeitgeber und Betriebsrat ist es mitunter nicht einfach, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen und umzusetzen. Deshalb wird fast durchgängig in den ausgewerteten Vereinbarungen der Umgang mit Konflikten geregelt. Der Hinweis, dass auftretende Veränderungen im Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten geklärt werden müssen, wird dabei allerdings nicht ausreichend sein.

»Treten im Geschäftsjahr z. B. strukturelle Veränderungen ein, so dass Ziele entfallen oder treten Veränderungen ein, die besondere Anstrengungen der Mitarbeiter erfordern, müssen Vorgesetzte und Mitarbeiter diese Veränderungen im Dialog klären.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/540/2011

Die Beschäftigten haben immer die Möglichkeit, den zuständigen Betriebsrat bei Problemen hinzuzuziehen.

»Bei Problemen mit der Umsetzung dieser Betriebsvereinbarung kann jeder Mitarbeiter auf Wunsch seinen örtlich zuständigen Betriebsrat beratend hinzuziehen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/104/1998

Ebenso ist es sinnvoll, darauf hinzuweisen, wie die Beschäftigten bei der Hinzuziehung des Betriebsrats vorgehen sollten. Dies kann helfen, Hemmschwellen diesbezüglich im Beschwerdefall zu überwinden.

»Der Mitarbeiter kann seine Zielvereinbarung kommentieren und bei Abweichungen vom vorgesehenen Verfahren das für ihn zuständige Personalzentrum und/oder [...] den Betriebsrat mit der Bitte um Unterstützung einschalten. Ausreichend dafür ist die Kopie des Zielvereinbarungs-Bogen mit Hinweis auf die Beanstandungen, ein formloses Anschreiben oder ein mündlicher Hinweis.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

Der bzw. die einzelne Beschäftigte kann stets den Betriebsrat zu Gesprächen mit Vorgesetzten hinzuziehen. Auch dies kann zusätzlich niedergeschrieben werden.

»Der Mitarbeiter kann ein Mitglied des örtlichen Betriebsrats zum Zielerreichungsgespräch hinzuziehen und zu seiner festgestellten Zielerreichung zeitnah eine schriftliche Stellungnahme abgeben.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

Die bisher zitierten Regelungen zielten darauf ab, dass die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv werden und den Betriebsrat bei Konflikten einbeziehen. Oft haben sie jedoch Hemmungen, ihre Interessenvertretung aufzusuchen – vielleicht auch, weil Dritte davon erfahren könnten. Daher wird mitunter vereinbart, dass dokumentierte Meinungsverschiedenheiten automatisch an den Betriebsrat weitergeleitet werden.

»Ein Dissens im Zielerreichungsgespräch wird dokumentiert und sowohl dem Vorgesetzten des Vorgesetzten wie auch dem zuständigen Betriebsrat zur Kenntnis gebracht.«

☛ KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

Unabhängig davon, wie Problemfälle bekannt geworden sind: Sie müssen behoben werden. In einigen Fällen sind jedoch weder Beirat noch Schlichtungsstelle vorgesehen. Dann kann in der Betriebsvereinbarung darauf hingewiesen werden, dass der Betriebsrat mit dem Arbeitsdirektor oder dem Personalleiter eine einvernehmliche Lösung für Härtefälle finden muss.

»Härtefälle werden einvernehmlich zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat geregelt. Die Schwerbehindertenvertretung wird beteiligt, wenn Schwerbehinderte betroffen sind.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/305/2004

Gemäß der Formulierung *Betriebsrat* im letzten Beispiel kann jedes einzelne Betriebsratsmitglied die Gespräche führen – nicht nur bestimmte Personen des Gremiums, wie z. B. die oder der Vorsitzende. Durch diese

Formulierung kann etwa der Bereichsbetreuer im Betriebsrat als Gesprächspartner entsandt werden.

Zweckmäßigerweise wurde zudem geregelt, dass bei Unstimmigkeiten bezüglich der Erfolgsbeteiligung eines Schwerbehinderten die Schwerbehindertenvertretung hinzugezogen werden muss. Entsprechende Regelungen zur Hinzuziehung der Jugend- und Auszubildendenvertretung fanden sich leider nicht in den ausgewerteten Vereinbarungen. Selbstverständlich bleiben weitere, über die Vereinbarung hinausgehende gesetzliche Rechte des Betriebsrates unberührt. Dies zu dokumentieren kann Missverständnissen vorbeugen.

»Darüber hinausgehende gesetzliche Rechte des Betriebsrates bleiben von dieser Betriebsvereinbarung unberührt.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

Zweckdienlicher ist der Verweis, dass die Einigungsstelle zur Schlichtung eingeschaltet werden kann.

»Bei allen Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung, Anwendung und Durchführung dieser Vereinbarung entscheidet, wenn zwischen Betriebsrat und der Geschäftsleitung keine Einigung erzielt werden kann, die gem. §76 Abs.5 BetrVG zu bildende Einigungsstelle.«

🔑 BAUGEWERBE, 040200/536/2011

Neben Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gesprächen und der Einigungsstelle gibt es weitere Möglichkeiten, innerbetriebliche Meinungsunterschiede und Beschwerden zu lösen. Beispielsweise kann eine Einspruchsfrist vereinbart werden, um Einsprüche in einer eigens eingerichteten Kommission zu bearbeiten.

»Darüber hinaus kann jeder Anspruchsberechtigte gegen die Berechnung der Prämie innerhalb einer Ausschlussfrist von drei Monaten nach Fälligkeit Einwendungen erheben. Auch über diese Einwendungen entscheidet die o.g. Kommission.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/233/2002

Basiert die Bonusberechnung auf dem Erreichen von Zielen, müssen diese den Beschäftigten rechtzeitig kommuniziert werden. Über die Information seitens der Vorgesetzten wird in vielen Fällen Protokoll geführt. Dennoch kann es hier zu Versäumnissen bei den Informationsgesprächen kommen. Wahrscheinlich weil der Arbeitgeber in der Informationspflicht steht, wurde folgende Regelung in einer Vereinbarung getroffen.

»Sollte der Vorgesetzte nicht seiner Verpflichtung nachkommen, das Mitarbeitergespräch mit seinem Mitarbeiter zu führen, gilt das Ziel als erreicht (2,5 % Bonus).«

🔑 GROSSHANDEL (OHNE Kfz.), 040200/539/2010

Durch diese Regelung wird Druck auf die jeweiligen Vorgesetzten ausgeübt, ihrer Verpflichtung zu einem Mitarbeitergespräch zeitnah nachzukommen.

3.4 Ausschuss und Beirat einrichten

Eine noch so sorgfältig ausgearbeitete Betriebsvereinbarung zum Thema Erfolgsbeteiligung birgt – selbst wenn Beispielberechnungen beigefügt sind – immer das Risiko, dass Beschäftigte sich nicht gerecht behandelt fühlen oder die Berechnung des Bonus (berechtigt) anzweifeln. Aus diesem Grund wird häufig ein Ausschuss, ein Beirat oder eine Kommission mit sehr unterschiedlichen Aufgaben eingerichtet. Diese Kontroll- und Schlichtungsgremien werden nachfolgend dargestellt. Aufgrund der begrenzten Informations- und Kontrollrechte der Beschäftigten im Rahmen von Erfolgsbeteiligungsmodellen wird häufig ein Beirat eingerichtet. Er vertritt die Interessen der Teilhabeberechtigten und verhandelt eine Lösung.

»Der Gewinnbeteiligungsbeirat nimmt die Interessen der teilhabeberechtigten Mitarbeiter und die ihm in diesem Statut übertragenen Aufgaben wahr.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Die Aufgaben, die einem solchen Beirat übertragen werden, können nach betrieblichem Bedarf festgelegt werden. Um zu kontrollieren, ob die Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung eingehalten wird, ist es sinnvoll, einen Prüfungsausschuss einzurichten.

»Das Beteiligungssystem [...] wird von einer paritätisch besetzten Kommission kontrolliert.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/214/2000

Dabei kann ganz allgemein darauf hingewiesen werden, dass es einen Prüfungsausschuss geben soll und welche Aufgabe dieser hat. Um sein Agieren zu unterstützen, wird gelegentlich festgelegt, welche Unterlagen der Prüfungsausschuss konkret zur Durchführung seiner Aufgabe mindestens erhalten muss.

»Die Feststellung des endgültigen konsolidierten Gewinns der in die Gewinnbeteiligung einbezogenen Betriebe und die Berechnung des auf die Mitarbeiter entfallenden Gewinnanteils sind mit dem Testat und Bericht des Wirtschaftsprüfers, der den Konzernabschluss prüft, dem Prüfungsausschuss vorzulegen. Vorab ist die vorläufige Quote samt Berechnungsunterlagen dem Prüfungsausschuss vorzulegen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/19/1991

Hierdurch erhält der Betriebsrat als Prüfungsausschussmitglied zusätzliche Informationen, die über die betriebsverfassungsrechtlich vorgeschriebenen hinausgehen, z. B. den Bericht des Wirtschaftsprüfers. Insgesamt verbessert sich somit die Informationslage des Betriebsrats. Soll der Prüfungsausschuss nicht automatisch tätig werden, kann er vereinbarungsgemäß aktiv werden, sobald der (Konzern-)Betriebsrat dies einfordert.

»Der Konzernbetriebsrat kann eine Überprüfung durch den Prüfungsausschuss fordern. Dem Prüfungsausschuss sind dazu die testierten Einzelabschlüsse der Konzernunternehmen [...] (bei fehlender Testatpflicht die untestierten Abschlüsse) sowie der sich daraus ergebende Konzernabschluss und ggf. zusätzliche zur Prüfung erforderliche interne Berichtsdaten vorzulegen.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040200/507/2006

Hierbei handelt es sich um eine Konzernbetriebsvereinbarung. Daher wurde konkretisiert, dass nicht nur der Konzernabschluss, sondern auch die Einzelabschlüsse der Tochterunternehmen dem Prüfungsausschuss vorgelegt werden müssen.

Neben einer Überprüfung der berechneten Erfolgsbeteiligung werden den eingerichteten Gremien oft Schlichtungsaufgaben bei Einsprüchen eingeräumt.

»Der Entgeltregelungs-Ausschuss hat die Aufgabe, über Beschwerden von Mitarbeitern zu entscheiden, die mit der für sie individuell getroffenen Bonusregelung nicht einverstanden sind.«

➤ MASCHINENBAU, 040200/459/2006

»Im Falle einer offensichtlich falschen Wertung der Zielerreichung können die Schlichter sie einvernehmlich ändern.«

➤ KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

Vielfach haben die Beiräte, Kommissionen bzw. Prüfungsausschüsse genau umrissene Aufgabenbereiche, die in der Vereinbarung oder in gesonderten Geschäftsordnungen beschrieben werden. Vereinzelt wird darauf hingewiesen, welche Aufgaben der Beirat gerade nicht wahrnehmen darf, z. B. die Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung ändern.

»Zu Änderungen dieser Betriebsvereinbarung [...] ist der Gewinnbeteiligungsbeirat nicht befugt.«

➤ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 040500/18/2000

Abgesehen vom Aufgabenspektrum werden die Kommissionen üblicherweise paritätisch besetzt, um beide Vertragsseiten gleichzustellen.

»[...] Meinungsverschiedenheiten [...] werden [...] in einer paritätisch aus mindestens je zwei Mitgliedern gebildeten Kommission im Sinne vertrauensvoller Zusammenarbeit [gelöst].«

➤ KREDITGEWERBE, 040200/455/2005

Die Gesamtzahl der Mitglieder von Kommissionen und Ausschüssen variiert in den ausgewerteten Vereinbarungen zwischen vier und sechs Mitgliedern.

»[...] wird eine Kommission gebildet, die aus zwei von der Geschäftsführung benannten Personen sowie zwei Mitgliedern des Betriebsrates besteht.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 040200/299/2005

»Dieser Begleitkommission gehören jeweils drei Mitglieder des Betriebsrats und der Unternehmensleitung an.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/479/2004

Als sinnvoll erweist sich der Hinweis, bis wann Einsprüche der Beschäftigten eingereicht werden müssen, damit die Einigungsstelle alle Einsprüche in einem definierten Zeitfenster abarbeiten kann.

»Soweit der Mitarbeiter an seiner Auffassung festhält, offensichtlich falsch bewertet worden zu sein, kann er innerhalb von drei Tagen nach dem Anschlussgespräch eine Schlichtung fordern.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/149/1998

3.5 Freiwilligkeitsvorbehalt

Eine Betriebsvereinbarung zur Erfolgsbeteiligung ist zunächst freiwillig, jedoch muss der Betriebsrat bei der Gestaltung beteiligt werden durch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach §87 BetrVG. Dabei erstreckt sich das Mitbestimmungsrecht auf alle Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, u. a. auch der Erfolgsbeteiligung. Dies hat zur Folge, dass die Betriebsvereinbarung bei einer Kündigung nachwirkt, insofern nichts anderes ausdrücklich geregelt ist.

Ob ein Unternehmen grundsätzlich eine Erfolgsbeteiligung anbietet, unterliegt jedoch nicht dem Mitbestimmungsrecht (vgl. Kap. 1). Wenn der Unternehmer entscheidet, dass es zu einer Erfolgsbeteiligung kommt und wie hoch das dafür zu Verfügung stehende Budget sein soll, finden sich häufig so genannte Freiwilligkeitsvorbehalts-Regelungen. Sie sollen einer betrieblichen Übung vorbeugen.

»Auch aus der wiederholten Gewährung von freiwilligen Leistungen dieser oder ähnlicher Art entsteht keine rechtliche Verpflichtung zur Gewährung einer Mitarbeiterprämie.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/168/1992

»Es wird darauf hingewiesen, dass es sich bei dieser ergebnisabhängigen Prämie um eine freiwillige Sonderzahlung handelt. Es wird dadurch weder ein Rechtsanspruch für zurückliegende Zeiten noch für die Zukunft erworben.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/219/2001

3.6 Gesetzliche und tarifliche Änderungen

Bei einer Erfolgsbeteiligung muss das Ausschüttungsvolumen berechnet werden. Hierzu sind Bezugsgrößen unabdingbar. Diese werden häufig den veröffentlichten Geschäftsberichten entnommen. Sie basieren daher auf einer bestimmten Rechnungslegungsart, wie z. B. nach dem Handelsgesetzbuch oder der Internationalen Rechnungslegung (vgl. Kap. 2.3). Die Unternehmensberichterstattung kann sich jedoch ändern. Wie damit hinsichtlich einer Erfolgsbeteiligung umgegangen werden soll, kann vereinbart werden. Einige Regelungen bewirken bei Änderung der Rechnungslegungsart im Unternehmen neue Verhandlungen.

»Treten während der Laufzeit der Vereinbarung Umstände auf (z. B. Umstellung der Rechnungslegung auf US-GAAP), die die bisherige Berechnungsgrundlage der [Erfolgsbeteiligung] verändern, verpflichten sich beide Parteien, Verhandlungen aufzunehmen, mit dem Ziel, eine Berechnungsgrundlage und ein Berechnungsverfahren zu vereinbaren, das dem wirtschaftlichen Wert der bisherigen Regelung entspricht.«

🔑 MASCHINENBAU, 040200/177/1999

Zudem können gesetzliche Rahmenbedingungen variieren. So beeinflussen ggf. steuerliche Veränderungen die Beteiligung und können daher direkt mitbedacht werden.

»Sollten während der Laufzeit dieser Vereinbarung gesetzliche Änderungen in Kraft treten, die [...] steuer- oder sozialversicherungsbedingte Nachteile durch die Zahlung der Prämie bringen, tritt die Vereinbarung automatisch mit sofortiger Wirkung außer Kraft.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/217/2000

Hier wird die Vereinbarung automatisch außer Kraft gesetzt, unabhängig wie gravierend die Nachteile sind. Hingegen eröffnet die nachfolgende Vereinbarung mehr Spielräume, indem gesetzliche Änderungen zunächst nur eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen.

»Sowohl Vorstand als auch Gesamtbetriebsrat sind innerhalb einer angemessenen Frist zu einer außerordentlichen Kündigung berechtigt, wenn sich die Grundlagen dieser Vereinbarung ändern. Dazu gehören insbesondere neue Gesetze (wie z. B. Steuergesetz oder Vermögensbeteiligungsgesetz) und Maßnahmen des Unternehmens, durch die die Bezugsgröße für die Erfolgsbeteiligung in inhaltlicher oder methodischer Hinsicht verändert wird.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/193/1993

Eine außerordentliche Kündigung bedeutet leider nicht zugleich, dass Gespräche über Anpassungen bzw. neue Vereinbarungen aufgenommen werden müssen. Die Beschäftigten dürfen bei einer Erfolgsbeteiligung nie schlechter gestellt sein als ohne eine entsprechende Beteiligung. Daher ist es sinnvoll zu vereinbaren, dass neue Verhandlungen aufgenommen werden müssen: im Kündigungsfall oder bei gesetzlichen Änderungen.

»Bei einer Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, auf denen die Konzernrahmenbetriebsvereinbarung basiert, werden die vertragsschließenden Parteien über eine Ergänzung bzw. Anpassungen dieser Vereinbarung beraten.«

🔑 BERGBAU, 040200/216/2001

Wird nicht geregelt, dass bei Kündigung der bestehenden Vereinbarung Verhandlungen aufgenommen werden, laufen die Beschäftigten Gefahr, dass ein im Unternehmen akzeptiertes Erfolgsbeteiligungsmodell nicht weitergeführt wird.

3.7 Beteiligung der Tarifvertragsparteien

Üblicherweise wird eine Erfolgsbeteiligung durch eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung geregelt. Das Untersuchungsmaterial enthält allerdings auch Haustarifverträge, die eine Erfolgsbeteiligung regeln.

»Tarifvertrag

über die Beteiligung der Arbeitnehmer am Ergebnis des Unternehmens zwischen der [Firma] und der [Gewerkschaft] Landesbezirk [...].«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040200/478/2007

Hinsichtlich der Regelungsinhalte entspricht dieser Tarifvertrag den übrigen ausgewerteten Betriebs- und Dienstvereinbarungen.

4. Offene Probleme

Die Auswertung ergab nicht gelöste Fragen, Probleme und Regelungslücken, die im Folgenden behandelt werden. Vereinzelt fanden sich Positivbeispiele, auf die ebenfalls hingewiesen wird.

Bestehende Vereinbarungen überarbeiten, Pilotphase

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg ist kein neues betriebliches Steuerungsinstrument. Viele Betriebe praktizieren seit langer Zeit eine Erfolgsbeteiligung – teils ohne Betriebsvereinbarung. Das nicht Vorhandensein einer Vereinbarung bedeutet, dass Modalitäten nicht detailliert geregelt sind. Konflikte, Intransparenz sowie zweideutige und ggf. willkürliche Verfahrensweisen sind leicht möglich. Liegt der Bonuszahlung eine Vereinbarung zugrunde, kann diese jederzeit im beiderseitigen Einverständnis modifiziert werden.

- »Das erfolgs- und leistungsabhängige Vergütungssystem [...] wird neu gestaltet. Ziele der Neuregelung sind
- Erreichung einer hohen Akzeptanz bei den Mitarbeitern,
 - Berücksichtigung der Arbeitsmarktgegebenheiten bei der Anpassung des Vergütungssystems,
 - Verankerung wesentlicher Unternehmensziele als Gegenstand des Erfolgsbonus.«

 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/537/2008

Dieses Beispiel zeigt, dass eine Neugestaltung der Vereinbarung in der betrieblichen Praxis durchaus vorkommt. Die Vereinbarung zu ändern empfiehlt sich, wenn a) nicht die gewünschte Akzeptanz erreicht wird, b) innerbetriebliche Umstände oder steuerliche Vergünstigungen sich verändert haben. Daher sollte man die Vereinbarung in regelmäßigen Abständen prüfen: Werden die mit ihr beabsichtigten Ziele erreicht? Haben sich einzelne Regelungen bzw. die Vereinbarung insgesamt bewährt?

Da außerdem im Arbeitsalltag Routineaufgaben häufig in den Hintergrund treten, bietet es sich an, für die Betriebsvereinbarung zusätzlich eine Testphase einzurichten.

»Das erste Jahr der Anwendung (2011) gilt als Pilotphase. Die Betriebsparteien werden sich bis spätestens 1. Juli 2012 zusammensetzen, um die Erfahrungen mit der Anwendung dieser Betriebsvereinbarung auszuwerten. Festgestellte Mängel werden einvernehmlich abgeändert.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/538/2010

Verbindlichkeit diesbezüglich schafft die Niederschrift eines Datums, bis wann die Vertragsparteien sich über die Erfahrungen austauschen müssen.

Erfolgsfaktoren: Transparenz und Kommunikation

Eine Erfolgsbeteiligung sollte immer zusätzlich zum vereinbarten Tarifentgelt erfolgen. Sie wird im Allgemeinen positiv von der Belegschaft angenommen. Dennoch leidet die Akzeptanz eines gezahlten Bonus, wenn er nicht von den Beschäftigten selbst nachvollzogen und berechnet werden kann. Ein Erfolgsbeteiligungssystem kann somit dann als erfolgreich angesehen werden, wenn es von möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert wird. Um dies zu erreichen, gilt es zwei wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen: Transparenz und Verständlichkeit.

Transparenz bedeutet in diesem Fall: Die Berechnungslogik der Erfolgsbeteiligung wird offengelegt und den Beschäftigten erklärt, indem eine Beispielberechnung als Anlage der Vereinbarung beigefügt wird. Zur Transparenz gehört aber auch, dass die Vereinbarung jederzeit und ohne viel Aufwand zur Verfügung steht, z. B. über eine eigene Seite im firmeneigenen Intranet oder durch einen regelmäßigen Newsletter. Die Phase, in der die Erfolgsbeteiligung eingeführt wird, erfordert daher großen Arbeitsaufwand – insbesondere für die Kommunikation mit der Belegschaft. Während der Laufzeit der Betriebsvereinbarung sollte regelmäßig ein Reporting verteilt werden. Idealerweise wird es als Bestandteil der Erfolgsbeteiligung direkt mitvereinbart.

»Die Ergebnisse der Komponenten werden monatlich kumulierend als Zwischenstand und quartalsweise als Endergebnis den Mitarbeitern und dem Betriebsrat bekannt gegeben.

Das Leistungsverhalten einzelner Mitarbeiter ist daraus nicht ableisbar.«

🔑 ELEKTRO, 040200/531/2010

Allerdings nützt jegliche Transparenz wenig, wenn das Modell so komplex ausgestaltet ist, dass nur ein kleiner Teil der Belegschaft es versteht. Für die praktische Ausgestaltung bedeutet dies ein Spannungsfeld aus diversen wünschenswerten komplexen Regelungsinhalten des Erfolgsbeteiligungsmodells und möglichst hoher Nachvollziehbarkeit.

Den Teilnehmerkreis gerecht festlegen

Bei der Festlegung des Teilnehmerkreises gilt es, den Grundsatz der Gleichbehandlung zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass die Teilnahmeberechtigten nach objektiven Kriterien ausgewählt werden müssen. Gelegentlich wird das Kriterium »Vorliegen einer Mindestbetriebszugehörigkeit« herangezogen oder Beschäftigte werden ausgeschlossen, die eventuell in absehbarer Zeit das Unternehmen verlassen, wie z. B. Auszubildende. Diese Maßnahmen sind zwar aus juristischer Sicht problemlos anwendbar (vgl. Schneider u. a. 2007, S. 85). Es stellt sich jedoch die Frage: Warum sollten einzelne Beschäftigtengruppen überhaupt ausgegrenzt werden?

Freigestellte Betriebsräte am Erfolg beteiligen

Eine Betriebsvereinbarung zu konzipieren und auszuhandeln, erfordert oft große zeitliche Ressourcen. Die einzelnen Vereinbarungsbestandteile werden dabei mehrfach korrigiert und modifiziert. Beim Geltungsbereich und bei der späteren Berechnung des individuellen Bonus wird häufig versäumt zu vereinbaren, auf welcher Bemessungsgrundlage freigestellte Betriebsräte in die Erfolgsbeteiligung eingebunden werden können. Dass diese Herausforderung regelbar ist, zeigt der nachfolgende Vereinbarungstext.

»Freigestellte Betriebsratsmitglieder erhalten eine variable Vergütung unter Bezugnahme auf die Funktionen, die sie ohne Betriebsratsstätigkeit unter Berücksichtigung einer beruflichen Weiterentwicklung ausgeübt hätten (Bezugsfunktionen). Sofern mehrere Mitarbeiter/innen diese Bezugsfunktion ausüben, wird über diese Bezugsfunktionen ein Durchschnittswert gebildet.«

🔑 KREDITGEWERBE, 040200/538/2010

Anstatt sich auf eine einzelne Stelle oder Funktion zu beziehen, können auch Durchschnittswerte aus der ehemaligen Abteilung, der Schicht, des Teams als Grundlage herangezogen werden.

Unklare Kennzahlen

Besonderes Augenmerk sollte auf die Auswahl einer geeigneten Auszahlungsvoraussetzung gelegt werden. In den Vereinbarungen werden häufig absolute Größen aus der Gewinn- und Verlustrechnung herangezogen, z. B. der Jahresüberschuss, oder relative Gewinngrößen, z. B. die Umsatzrendite. Diese müssen mindestens erreicht werden, damit eine Erfolgsbeteiligung ausbezahlt wird. Solche Kennzahlen sind von einzelnen Beschäftigten bzw. durch ihren Arbeitseinsatz aber kaum direkt beeinflussbar. Zudem können solche Kennzahlen durch die Jahresabschlusspolitik des Unternehmens bewusst gestaltet werden. Dies gilt grundsätzlich für jede Kennzahl, die als Ausschüttungsvoraussetzung für eine Erfolgsbeteiligung herangezogen wird. Daher ist es umso wichtiger, die Auswahl und eventuell notwendige Anpassungen einer geeigneten Kennzahl klar, verständlich und nachvollziehbar zu erläutern und die Berechnungsmethode zu illustrieren (Sternberger-Frey 2004, S. 13).

Nasenfaktor: Individuelle Zielvorgaben subjektiv bewertet

Die Vereinbarung individueller Zielvorgaben ohne Zusammenhang zur wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens bietet erhebliche Spielräume für subjektive Bewertungen durch die jeweils zuständigen Vorgesetzten. Dies bedeutet gleichzeitig: Vor allem bei der Frage, ob eine individuelle Zielvorgabe erreicht wurde, kann schnell großer Diskussions- und Abstimmungsbedarf entstehen. Dementsprechend sind in einer Vereinbarung entsprechende Schlichtungsmechanismen notwendig.

Unternehmerisches Denken versus Konkurrenzdenken

Unternehmen führen eine Erfolgsbeteiligung häufig ein, um die Belegschaft zu unternehmerischem Denken zu animieren. Die Geschäftsführung hofft darauf, dass durch ressourcenschonenden Umgang mit den Betriebsmitteln und einer (noch) größeren Bereitschaft zu mehr Leistung auch der Unternehmenserfolg steigt.

Mit einem besseren Unternehmenserfolg und gleichzeitiger finanziellen Beteiligung der Beschäftigten werden jedoch die Ziele der Unternehmer nicht unbedingt kritisch hinterfragt. Aber der unternehmerische Blick in der Belegschaft kann durchaus zu konkurrierenden Prozessen führen, wenn weniger leistungsfähige Beschäftigte unter Druck gesetzt und sogar ausgegrenzt werden. Es ist auch denkbar, dass Abteilungen oder Geschäftsbereiche untereinander in Wettbewerb geraten. Das Konfliktpotenzial hierbei sollte bereits bei der Konzeption einer Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung bedacht werden. Dies kann gelingen, indem die Regelungen so gestaltet sind, dass sie innerbetriebliche Konkurrenz keinesfalls fördern bzw. unterbinden.

Konflikte vermeiden

Bekanntlich hört bei Geld die Freundschaft auf. Dieses Sprichwort sollte bei der Konzeption einer Betriebsvereinbarung zum Thema Erfolgsbeteiligung ernst genommen werden. Hier geht es um Liquiditäts-Abfluss auf Unternehmensseite und Liquiditäts-Zufluss auf Arbeitnehmerseite. Auch wenn bisher die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung oder Beschäftigten und Geschäftsführung reibungslos verlief, sollte man bei der Bonuszahlung nicht darauf vertrauen. Es empfiehlt sich zu regeln, wie mit Nachfragen, Beschwerden, Auslegungsfragen oder Streitfällen umgegangen werden soll.

Das Unternehmen fördern und die Belegschaft motivieren

Ein Unternehmen benötigt ein gewisses Betriebsergebnis, um die nachfolgenden Aufwandspositionen bezahlen zu können. Die Vereinbarung einer Mindestrendite schützt das Unternehmen vor Geldabflüssen, die zu einem Jahresfehlbetrag führen würden. Eine solche Mindestrendite sollte relativ großzügig gewählt werden, damit auch unvorhergesehene Geschäftsvorfälle beglichen werden können. Dies kann jedoch dazu führen, dass die Mindestrendite nicht erreicht wird. Damit kommt es nicht

zu einer Erfolgsbeteiligung, obwohl ein Jahresüberschuss erwirtschaftet wird. Ähnliche Überlegungen gelten für die begrenzte maximale Ausschüttung einer Erfolgsbeteiligung. Auch hier dient die Festlegung einer Auszahlungsobergrenze als Schutzfunktion für das Unternehmen. Bei einer deutlichen Übererfüllung von Zielvorgaben schützt diese Obergrenze das Unternehmen vor sehr großen Geldabflüssen. Beide möglichen Situationen müssen den Beschäftigten frühzeitig und offen kommuniziert werden. Nur so lässt sich verhindern, dass es demotivierend auf sie wirkt, wenn kein Bonus ausgezahlt wird oder der Bonus nicht analog der Kennzahl steigt.

Bonus zur Altersvorsorge

Seit einigen Jahren bewegt sich die Diskussion in die Richtung, dass durch eine Mitarbeitererfolgs- oder Kapitalbeteiligung ein zusätzlicher Rentenbaustein neben der gesetzlichen Rentenversicherung geschaffen wird. Als problematisch sind in diesem Zusammenhang Konstellationen zu sehen, bei denen die bzw. der einzelne Beschäftigte aus dem Privatvermögen Gelder in das Unternehmen investiert und diese nicht gegen Insolvenzausfälle abgesichert sind. Hier bietet sich ein insolvenzgeschütztes Investivlohnmodell (→ Glossar) als Alternative an.

Keine steuerliche Förderung

Eine Erfolgsbeteiligung wird nicht staatlich gefördert. Das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) vom 1. April 2009 regelt lediglich die Förderung von Modellen der Kapitalbeteiligung. Die Förderung kommt jedoch in den Fällen zum Tragen, in denen eine Erfolgsbeteiligung als Kapitalanteil investiv im Unternehmen verbleibt.

5. Zusammenfassende Bewertung

Mit der Einführung einer Erfolgsbeteiligung wird sehr häufig ein Unternehmensziel verfolgt: Die bzw. der *einzelne* Beschäftigte soll am Erfolg des *gesamten* Unternehmens beteiligt werden. Denn zu diesem Erfolg hat sie bzw. er einen Teil beigetragen.

Unstrittig ist: Mit einer Erfolgsbeteiligung bekommen die Beschäftigten in erster Linie die Chance auf ein zusätzliches Entgelt zum arbeitsvertraglich geregelten Einkommen. Die meisten Vereinbarungen verfolgen zudem die Absicht, die Beschäftigten zu mehr unternehmerischem Handeln und Denken zu motivieren. Dies soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern und so letztlich Arbeitsplätze sichern. Selten wird darauf hingewiesen, dass die Erfolgsbeteiligung als Altersvorsorge-Baustein oder zur Vermögensbildung dienen soll. Auffällig ist, dass die finanzielle Motivation häufig im Mittelpunkt steht, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterseite. Erfolgsbeteiligungen sind aber mehr als ein Zufluss finanzieller Leistungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Hinblick auf den bevorstehenden demografischen Wandel in Deutschland kann Mitarbeiterbeteiligung ebenfalls positiv wirken: Durch intelligent gestaltete Beteiligungsmodelle können hoch qualifizierte und am Arbeitsmarkt begehrte Fachkräfte gewonnen oder längerfristig an das Unternehmen gebunden werden. Positive gruppensdynamische Prozesse, Innovationspotenziale und Qualitätssteigerungen können sich ebenfalls durch höhere Verantwortlichkeit und Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln. Auch damit kann ein Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Die meisten ausgewerteten Vereinbarungen sind erkennbar nicht unter Zeitdruck zustande gekommen. Sie sind teils sehr umfassend und detailreich formuliert. Häufig finden sich in der Vereinbarung selbst oder im Anhang Beispielberechnungen. Sie zeigen, dass für die zurückliegenden Wirtschaftsjahre oder für die Planzahlen theoretische Erfolgsbeteiligungen durchgerechnet wurden.

Erfahrungsgemäß sind sich die Betriebsparteien (meist) schnell einig hinsichtlich der Ziele, die mit der Vereinbarung verbunden sind, sowie der räumlichen und persönlichen Geltungsbereiche. Konfliktreicher erweisen sich dagegen andere Einigungen: Ab wann soll es überhaupt zu einer Erfolgsbeteiligung kommen? Wie wird der Unternehmenserfolg definiert? Die Ausschüttungsvoraussetzungen sind daher in den ausgewerteten Vereinbarungen vielfältig und stark geprägt von den betriebsinternen Strukturen und Gegebenheiten. Das Gleiche gilt für die Vereinbarungsbausteine »Berechnung des zu verteilenden Gesamt-Bonus«, »Berechnung des individuellen Anteils« und »Konfliktlösungsregelungen«. Der zurückliegende Erfolg eines Unternehmens, aber auch die zukünftigen Prognosen bestimmen die einzelnen Bausteine und letztlich auch die Höhe der Erfolgsbeteiligung wesentlich. Eine Mustervereinbarung kann es daher nicht geben. Denn sie würde nicht zu den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens passen. Die aufgezeigten Vereinbarungs-Bausteine liefern jedoch wertvolle Hinweise zur Ausgestaltung einer Vereinbarung.

Angeichts der vielfältigen Regelungsmöglichkeiten und mangelnder Erfahrung beim Entwickeln von Betriebsvereinbarungen kann der anfängliche Enthusiasmus durch die gezeigte Regelungsdichte leicht gebremst werden. Die nachstehende Grafik visualisiert die möglichen Bausteine und bietet damit eine hilfreiche Übersicht.

Zur besseren Verdeutlichung wurde die Darstellung in Anlehnung an ein Haus gewählt: Ebenso wie ein Haus auf einem stabilen Fundament stehen muss, um dauerhaft bestehen zu können, ist es wesentlich, bestimmte Basisfaktoren in einer Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung festzulegen, z. B.: Welche Ziele soll das Modell verfolgen? Auf diesen Rahmenbedingungen aufbauend befindet sich der Hauptbereich des Hauses. Er besteht aus verschiedenen »Zimmern«. Diese können unternehmensindividuell »möbliert« werden, indem man die Einzelelemente, die in dieser Auswertung beschrieben sind, beliebig miteinander kombiniert. Die Elemente zur Ermittlung des individuellen Erfolgsanteils stellen den Übergang zur »Dachkonstruktion« dar. Hier muss festgelegt werden: Soll der individuelle Erfolgsanteil in mehrere Einzelbestandteile aufgeteilt werden? Wenn ja: mit welcher Gewichtung? Die einzelnen Ebenen des Dachs sind nach oben hin immer weniger durch den einzelnen Mitarbeiter beeinflussbar. Daher sollten sie immer weniger gewichtet

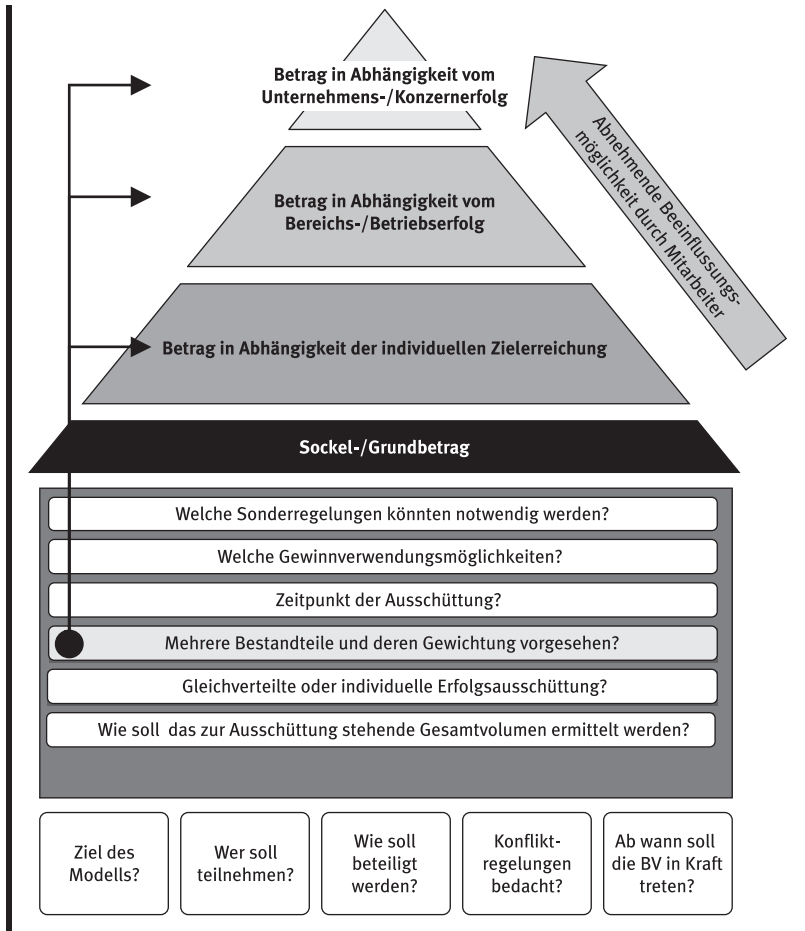


Abb. 7: Das Haus der Erfolgsbeteiligung – Ein Bausteinmodell, Quelle: eigene Darstellung

werden und einen immer kleineren Teil der individuellen Erfolgsbeteiligung ausmachen.

Generell gilt: Modelle einer Erfolgsbeteiligung eignen sich besonders gut für den Einstieg in die Mitarbeiterbeteiligung. Denn sie sind einfacher im Unternehmen umsetzbar als Kapitalbeteiligungen. Besteht bereits eine Betriebsvereinbarung, kann die Erfolgsbeteiligung auch

zur Finanzierung einer Kapitalbeteiligung genutzt werden. Diese wird zudem steuerlich gefördert. Bei diesen so genannten Investivlohnmodellen gelangt der Mitarbeiter quasi automatisch zu Kapitalanteilen an seinem Unternehmen und muss nicht sein Privatvermögen hierzu heranziehen.

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

6.1 Gestaltungsraster

Die vorliegende Auswertung von Vereinbarungen ergab zahlreiche Hinweise für die betriebliche Gestaltung. Sie sind in folgendem Gestaltungsraster zusammengefasst. Es handelt sich dabei nicht um einen in sich geschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Stichwortkatalog zur Unterstützung eigener Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern.

Ziele

- Unternehmensziele
 - Mitarbeiter motivieren, binden oder werben
 - ressourcenschonend mit Betriebsmitteln umgehen und dadurch Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
 - wirtschaftliches Denken der Mitarbeiter fördern
- Mitarbeiterziele
 - höhere Motivation
 - zusätzliches Entgelt
 - Wertschätzung erfahren

Geltungsbereich

- räumlich
 - Standort, Gesamtunternehmen, Tochterunternehmen, Minderheitsbeteiligungen
- persönlich
 - alle Beschäftigte
 - alle Tarif-Beschäftigte

- besondere Personengruppen
 - Auszubildende
 - befristet Beschäftigte
 - geringfügig Beschäftigte
 - Leiharbeitskräfte
 - Studenten
 - außertarifliche Mitarbeiter
 - Betriebs- und Personalräte
 - Schwerbehindertenvertretung
 - Jugend- und Auszubildendenvertretung
- zeitlich
 - Laufzeit der Betriebsvereinbarung
 - Berechnungsjahr

Ausschüttungsvoraussetzung

- nicht monetäre Kennzahlen
 - Anzahl der Kennzahlen
 - Zielwerte festlegen
 - Stillstandzeiten, Ausfallzeiten oder Anlagenstörungen minimieren
 - Anlagenleistung oder Qualitätsstandard erhöhen
 - Krankenstand oder Unfälle reduzieren
- monetäre Kennzahlen
 - relevante Rechnungslegungsart (HGB oder IFRS)
 - Anzahl der Kennzahlen
 - absolute oder stufenweise Zielerreichung
 - Mindest-Kennzahl als Untergrenze
 - Bereinigungsrechnung
 - absolute Gewinngrößen (z. B. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, Jahresüberschuss)
 - Renditen (z. B. Eigenkapital- oder Gesamtkapitalrendite)
 - Verhältniskennzahlen (z. B. Personalaufwand zum Umsatz)
- monetäre und nicht monetäre Kennzahlen kombinieren
 - Anzahl der Kennzahlen
 - Kennzahlen gewichten
- mit Kleinst-Ausschüttungsbeträgen umgehen
- Erfolgsbeteiligung, um eine Kapitalbeteiligung zu finanzieren
- Beispielrechnung

Das auszuschüttende Volumen berechnen

- Bewertungsjahr definieren
 - Kalenderjahr
 - Geschäftsjahr
- relevante Rechnungslegungsart (HGB oder IFRS)
- Gesamtvolumen berechnen
 - Mindestzielerreichung
 - fixe Bezugsgröße oder gestaffelte Volumenberechnung
- Ausschüttungsbeträge auf-/abrunden
- mit Kleinst-Ausschüttungen umgehen
- Beispielrechnung
- Sonderregelungen für
 - Auszubildende
 - Teilzeitbeschäftigte
 - Betriebsräte
 - Urlaub und Krankheit
 - ruhendes Arbeitsverhältnis
 - Ausscheiden aus dem Unternehmen
 - Wechsel in andere Betriebe
 - Tod und Erbschaft

Individuellen Bonus berechnen

- Verteilungsschlüssel
 - nach individueller Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
 - paritätische Verteilung
 - festgelegter Schlüssel
 - Kombination
- Sockelbetrag
- Unter- oder Obergrenze definieren
- Beispielrechnung

Zeitpunkt der Ausschüttung

- Zeitraum
- Zeitpunkt
- Abschlagszahlung

Den Bonus verwenden

- Barauszahlung
- um Altersvorsorge zu finanzieren
- um Kapitalbeteiligung zu finanzieren
- Kombination

Einführungsphase

- Pilotphase
- Haltepunkte, um Vereinbarung zu überprüfen
- Betriebsvereinbarung bei Inkrafttreten kommunizieren
- unterjährige oder jährliche Berichterstattung
 - Betriebsrat
 - Unternehmensleitung
 - gemeinsam

Mitbestimmungsrechte und -instrumente

- Beschäftigte
 - Beschwerderechte
 - Beschwerdestelle
 - Ansprechpartner
 - Zeitraum für Beschwerden
- Interessenvertretung
 - Informationsrechte
 - Zeitpunkt der Information
 - Umfang der Information
 - Beratungsrechte
 - Mitbestimmungsrechte
- Regelungen für Konfliktfälle
 - (Prüfungs-)Ausschuss, Beirat, Einigungsstelle, Schlichtungsgremium, Kommission
 - (paritätische) Besetzung
 - Aufgabenbereich
 - kontinuierliche Tätigkeit oder nur bei Anrufung

6.2 Ausgangspunkt für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Erfolgsbeteiligungen werden häufig in der bewährten und häufig angewandten Form der Betriebs- oder Dienstvereinbarung vertraglich geregelt. Zum einen fungiert die Arbeitnehmervertretung als zentraler Ansprechpartner a) für die Geschäftsführung bei der Abwicklung der Erfolgsbeteiligung, sowie b) für die Belegschaft, beispielsweise bei Verständnisfragen. Zum anderen ist zu erwarten, dass eine vom Betriebs- oder Personalrat ausgehandelte Vereinbarung von der Belegschaft grundsätzlich positiv aufgenommen wird. Sie stellt daher eine gute Grundlage für eine Erfolgsbeteiligung dar (Schneider u. a. 2007, S. 83).

Eine Erfolgsbeteiligung ist allerdings eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers. Eine Vereinbarung hierzu kann demnach seitens des Betriebs- bzw. Personalrats nicht erzwungen werden. Dennoch ergeben sich für Betriebsräte Gestaltungsparameter, die die Arbeitnehmerinteressen berücksichtigen. Das ist der Fall, wenn beispielsweise in der Vereinbarung auf qualitative Faktoren zurückgegriffen wird, anstatt nur auf monetäre Kennzahlen abzustellen. Zu den qualitativen Faktoren zählen u. a. Kenngrößen, die den Gesundheitsgrad der Belegschaft widerspiegeln. So kann die Berücksichtigung der Unfallhäufigkeit ein vorsichtigeres Verhalten der Beschäftigten im betrieblichen Alltag bewirken. Dadurch wiederum kann die Krankenquote gesenkt werden. Eine weitere Kenngröße könnte die Qualität sein: Sie führt zu erhöhter Kundenzufriedenheit, geringerer Ausschussquote und ist somit letztlich produktivitätssteigernd.

Kommt eine Vereinbarung zustande, ist die Arbeitnehmervertretung allerdings der wichtigste Multiplikator. Abteilungs- und Betriebsversammlungen sowie andere Gesprächssituationen mit den Beschäftigten sollten hierzu genutzt werden – nicht nur bei der Einführung einer Erfolgsbeteiligung. Der Bericht über deren Entwicklung ist idealerweise ein fester Tagesordnungspunkt jeder Betriebsversammlung.

Im Fall einer Unternehmenskrise wird meist ein Lohnverzicht vereinbart, z. B. ein Verzicht auf das Urlaubs- oder Weihnachtsgeld, oder Mehrarbeit ohne Vergütungsausgleich. Damit kommt es zu Tarifabweichungen unter Einbeziehung der zuständigen Gewerkschaft. Zwar kann eine

Erfolgsbeteiligung grundsätzlich nur als on Top-Leistung gewährt werden, weil die tariflichen Lohnbestandteile hiervon unberührt bleiben müssen. Dennoch kann sie im Krisenfall eine Ausnahme begründen und eine gute Option für die Belegschaft und das Unternehmen darstellen. Dies ist etwa der Fall, wenn der vorübergehende Lohnverzicht als Lohnverschiebung vereinbart wird, die in wirtschaftlich besseren Zeiten verzinst an die Beschäftigten zurückgezahlt werden muss. Für das Unternehmen bedeutet dies vorübergehend mehr freie Liquidität zur Wiederbelebung der Geschäftstätigkeit. Für die Beschäftigten besteht die Option, dass der Lohnverzicht überkompensiert wird. Denn der Arbeitsplatz ist gesichert und die Lohnbestandteile werden zu einem späteren Zeitpunkt verzinst nachgezahlt. Daher sollte die Arbeitnehmervertretung eine Vereinbarung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht scheuen.

Ob eine Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung in wirtschaftlich guten oder schlechten Zeiten abgeschlossen wird oder ob man als Interessenvertretung bisher vertrauensvoll mit der Geschäftsleitung zusammenarbeitete, ist nicht relevant für die Entscheidung, ob ein Ausschuss zur Konfliktregelung gegründet werden soll. Einen Ausschuss, einen Beirat oder eine Einigungsstelle einzurichten, eröffnet dem Betriebs- bzw. Personalrat weitere Spielräume für die betriebliche Mitbestimmung. Beispielsweise können zusätzliche Informationen vereinbart werden, die über die gesetzlichen Verpflichtungen der Geschäftsleitung hinausgehen.

Diese Auswertung dient dazu, Anregungen zu geben, wie eine Vereinbarung zur Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung aussehen kann. Gewerkschaftliche Unterstützung sollte jedoch immer zusätzlich eingeholt werden. Häufig kennen Gewerkschaftssekretäre bereits Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung und die damit verbundenen Herausforderungen. Mitunter besteht für den Betriebs- bzw. Personalrat zudem die Möglichkeit, externen Sachverstand hinzuzuziehen, z. B. Betriebsberater, Juristen, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer. Auch diese Chance sollte genutzt werden.

Mit der Unterzeichnung einer Vereinbarung zur Erfolgsbeteiligung ist sie noch nicht automatisch ein Erfolg, wengleich die Belegschaft dadurch immer besser gestellt wird als ohne. Ob sie akzeptiert wird, hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: Transparenz und Kommunika-

tion. Daher sollten ihre einzelnen Regelungsbestandteile möglichst einfach ausgestaltet sein. Dies betrifft sowohl den Umfang der Vereinbarung, den Berechnungsmodus der Erfolgsbeteiligung als auch die sprachliche Ausgestaltung. Von zentraler Bedeutung ist, dass sich die Vereinbarung dem Leser direkt erschließt. Darüber hinaus muss auch eine verständliche Vereinbarung kommuniziert werden. Deshalb ist es unerlässlich, sie mindestens einmal auf einer Betriebs- oder Abteilungsversammlung vorzustellen und die Beweggründe für die einzelnen Regelungsbausteine und deren Zustandekommen zu erläutern. Idealerweise wird die Vereinbarung den Beschäftigten vor der Versammlung bereits zugesandt, damit sie Verständnisfragen stellen können.

6.3 Rechtliche Grundlagen

Zunächst ist zu bedenken, dass die Lohnfindung grundsätzlich Angelegenheit der Tarifparteien ist und der Tarifsperre nach §77 Abs. 3 Satz 1 BetrVG unterliegt. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung ist in diesen Fällen nur möglich, wenn der Tarifvertrag eine Öffnungsklausel enthält und damit eine ergänzende Betriebsvereinbarung nach §77 Abs. 3 BetrVG ermöglicht. Sofern also der Tarifvertrag es erlaubt, eröffnet das BetrVG dem Betriebsrat Mitbestimmung nach §87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG, wenn Aspekte der Lohnfindung berührt werden. »(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...] 10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung.«

Unter Entlohnungsgrundsätzen werden alle Systeme verstanden, nach denen das Arbeitsentgelt bemessen wird. Auch Formen einer erfolgsabhängigen Vergütung zählen dazu. Dabei ist es gleichgültig, ob der Geltungsbereich einer Erfolgsbeteiligung für den gesamten Betrieb, eine einzelne Abteilung oder nur für eine bestimmte Arbeitnehmergruppe gelten soll. Der Arbeitgeber entscheidet, ob, in welcher Höhe und für welchen Personenkreis (unter Beachtung des Gleichbehandlungsgrund-

satzes) er eine finanzielle Beteiligung anbieten möchte. Der Betriebsrat hat das Recht, die Ausgestaltung mitzubestimmen.

Auch für nicht tarifgebundene Unternehmen gilt die Tarifsperre nach §77 Abs.3 BetrVG, weil auch in diesen Betrieben die Arbeitsentgelte nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein dürfen. Für Entlohnungsgrundsätze hingegen greift die Regelung nach §87 Abs.1 Nr.10 BetrVG zur betrieblichen Lohngestaltung direkt. Damit sollen die Beschäftigten bei fehlendem Tarifvertrag vor einseitigem Interesse des Unternehmens und willkürlicher Lohngestaltung geschützt werden (vgl. DKKW, 2012, §87 Rn. 296).

In der Regel wird bei Mitbestimmungsrechten nach §87 BetrVG eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Es sind jedoch auch formlose Absprachen, wie Betriebsabsprachen oder Regelungsabreden, möglich. Für den Fall, dass Betriebsrat und Arbeitgeber keine mündliche oder schriftliche Einigung über die konkrete Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung erzielen können, kann nach §87 Abs.2 BetrVG die Einigungsstelle eine Regelung herbeiführen.

In Kapitel 2.5 wurden Erfolgsbeteiligungsmodelle vorgestellt, bei denen sich der individuelle Bonus auf der Grundlage von Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten errechnet. Eine Zielvereinbarung ist ein Steuerungsinstrument des Managements. Aus diesem Grund greift zusätzlich §94 Abs.2 BetrVG. Eine Beurteilung im Rahmen einer Zielvereinbarung ist ein »allgemeiner Beurteilungsgrundsatz«, der ebenfalls der Mitbestimmungspflicht des Betriebsrates unterliegt.

7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 96 Vereinbarungen zur Gewinnbeteiligung. Diese lassen sich wie folgt gruppieren.

Art der Vereinbarung	Anzahl
Betriebsvereinbarung	64
Dienstvereinbarung	6
Richtlinie	4
Gesamtbetriebsvereinbarung	7
Regelungsabrede	2
Konzernbetriebsvereinbarung	5
Konzernrahmenbetriebsvereinbarung	1
Rahmenbetriebsvereinbarung	4
Haustarifvertrag	3
Gesamt	96

Tabelle 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen

Branchen	Anzahl
Baugewerbe	1
Börse/Makler	2
Branchenübergreifend	2
Chemische Industrie	9
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	1
Einzelhandel (ohne Kfz.)	4
Elektro	1
Energiedienstleister	3
Fahrzeughersteller Kraftwagen	4
Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge	5
Forschung und Entwicklung	2
Gesundheit und Soziales	1
Großhandel (ohne Kfz.)	2
Grundstücks- und Wohnungswesen	1
Gummi- und Kunststoffherstellung	1
Kreditgewerbe	20
Leasingunternehmen	1
Maschinenbau	7
Metallerzeugung und -bearbeitung	8
Metallverarbeitung	2
Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik	2
Öffentliche Verwaltung	1
Papiergewerbe	1
Sonstige Verkehrsdienstleister	2
Tankstellen, Kfz.-Reparatur und -Handel	1
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	7
Verlags- und Druckgewerbe	3
Versicherungsgewerbe	2
Gesamt	96

Tabelle 2: Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Abschlussjahr	Anzahl
1973	1
1980	1
1984	1
1985	1
1991	1
1992	1
1993	3
1995	2
1996	2
1997	6
1998	3
1999	7
2000	6
2001	6
2002	3
2003	3
2004	5
2005	12
2006	4
2007	6
2008	2
2010	4
2011	8
ohne Datum	8
Gesamt	96

Tabelle 3: Verteilung der Vereinbarungen nach Abschlussjahr

Glossar

Betriebsergebnis

Zwischenergebnisgröße, die versucht, die operative Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu messen. Daher werden bei diesem Zwischenergebnis die von Unternehmensseite nur wenig beeinflussbaren Aufwandsarten wie außerordentliche Aufwendungen, Finanzaufwendungen sowie Steuern nicht berücksichtigt.

Cafeteria-System

Mitarbeiterbeteiligungssystem, das den Beschäftigten Gestaltungsoptionen hinsichtlich der Verwendung ihrer Erfolgsbeteiligung einräumt. Ähnlich der Speisekarte in einem Restaurant kann der Mitarbeiter im Umfang seines Erfolgsbeteiligungsanteils zwischen unterschiedlichen Verwendungsbausteinen auswählen und diese frei miteinander kombinieren: z. B. eine Auszahlung seiner Erfolgsbeteiligung oder eine Kombination aus Auszahlung und Aufbau eines persönlichen Rentenbausteins.

Capital Employed (CE)

»Arbeitendes« Kapital, langfristig gebundenes Kapital (Anlagevermögen, Betriebskapital).

Deckungsbeitrag

Gibt an, wie viel nach Abzug der variablen Kostenbestandteile übrig bleibt. Diese Ergebnisgröße steht dann zur Abdeckung der produktionsunabhängigen fixen Kosten eines Unternehmens zur Verfügung.

Earnings before Interest and Taxes (EBIT)

engl. für Ergebnis vor Zinsen und Steuern. Betriebswirtschaftliche Kennzahl, gehört zur mittlerweile häufig von Unternehmen genutzten so genannten »Earnings before-Familie«. EBIT ist eine Zwischenergebnisgröße, vergleichbar mit dem → Betriebsergebnis.

Eigenkapitalbeteiligung

Wird Eigenkapital ins Unternehmen eingebracht, wird der Kapitalgeber zu einem vollwertigen Gesellschafter des Unternehmens, mit allen Rechten und Pflichten. Man übernimmt das unternehmerische Risiko des Totalverlusts bei Insolvenz und erhält die unternehmerische Chance auf Vermögenszuwachs bei einer erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens.

Eigenkapitalrendite

Bei der Eigenkapitalrendite wird das Jahresergebnis eines Unternehmens ins Verhältnis zum Eigenkapital laut Bilanz gesetzt. Als Zählergröße kann dabei der Jahresüberschuss laut Gewinn- und Verlustrechnung oder eine andere Zwischenergebnisgröße wie z. B. das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit herangezogen werden. Die Kennzahl zeigt die Verzinsung des vom Eigentümer im Unternehmen eingesetzten Kapitals an.

Eigenkapitalrentabilität

→ Rentabilität

Fremdkapitalbeteiligung

Wird Fremdkapital überlassen, dann wird der Kapitalgeber zum Gläubiger, z. B. wenn man ein Darlehen gewährt. Fremdkapitalgeber ist vor allem im Insolvenzfall vorteilhafter für den Gläubiger, da diese Forderungen bevorrechtigt behandelt werden. Da jedoch dieser Gläubiger kein unternehmerisches Risiko trägt, ist die Verzinsung von Fremdkapital deutlich geringer als beim Eigenkapital.

Gesamtkapitalrendite

Neben der → Eigenkapitalrendite eine wichtige Kennzahl zur Ermittlung der Verzinsung des im Unternehmen eingesetzten Kapitals. Zu ihrer Berechnung wird das Jahresergebnis zuzüglich der gezahlten Zinsen für aufgenommenes Fremdkapital ins Verhältnis zum insgesamt im Unternehmen eingesetzten Kapital (repräsentiert durch die Bilanzsumme) gesetzt. Damit zeigt die Gesamtkapitalrendite die Verzinsung des insgesamt im Unternehmen investierten Kapitals an. Durch die Hinzurechnung der gezahlten Zinsen, können Unterneh-

men unabhängig von ihrer Verschuldungspolitik miteinander verglichen werden.

Gesamtkapitalrentabilität

→ Rentabilität

Investivlohn/Investivanlage

Auch als investive Erfolgsbeteiligung bezeichnet. Dabei wird eine Erfolgsbeteiligung nicht an die Beschäftigten ausbezahlt, sondern finanziert eine Kapitalbeteiligung. Der Vorteil: Die Beschäftigten müssen nicht aus ihrem Privatvermögen eine Beteiligung finanzieren, sondern sie gelangen automatisch über die Gewinnbeteiligung zu Kapitalanteilen. Oftmals wird die Kapitalbeteiligung nicht von den einzelnen Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen geltend gemacht, sondern in einer eigenen Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft gebündelt.

Kapitalrendite

Bei der Berechnung einer Kapitalrendite wird eine Ergebnisgröße, z. B. der Jahresüberschuss, ins Verhältnis gesetzt zum eingesetzten Kapital, z. B. dem Eigenkapital. Hiermit kann eine Aussage über die Verzinsung des im Unternehmen eingesetzten Kapitals getroffen werden.

Mezzaninkapital

Der Begriff Mezzanin entstammt der Architektur und bezeichnet dort ein Zwischengeschoss in einem Gebäude. Mezzaninkapitalformen sind Gelder, die weder eindeutig dem Eigen- noch dem Fremdkapital zugeordnet werden können. Da es eine entsprechende Position allerdings in der Rechnungslegung nicht gibt, werden sie in der Bilanz anhand verschiedener Kriterien, wie z. B. der Behandlung im Insolvenzfall, entweder dem Eigen- oder dem Fremdkapital zugeordnet.

Rentabilität

Absolute Größen wie Umsatz in Euro oder Jahresüberschuss in Euro eignen sich aufgrund unterschiedlicher Unternehmensgrößen oder Branchenzugehörigkeiten kaum, um die Wirtschaftsleistung von Unternehmen miteinander vergleichen zu können. Besser eignet sich die Rentabilität als prozentuale Verhältniszahl. Man unterscheidet zwei

Arten: a) Umsatzrentabilität, berechnet mit den Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung. Dabei werden Ergebnisgrößen zu Umsatzgrößen ins Verhältnis gesetzt. b) Kapitalrentabilität, dabei werden Ergebnisgrößen zum eingesetzten Kapital (Eigen- oder Fremdkapital) ermittelt.

Return on Capital Employed (ROCE)

Kennzahl für Kapitalrentabilität. Als Ergebnisgröße wird das Ergebnis vor Steuern (→ EBIT) ins Verhältnis zum → Capital Employed (CE) gesetzt, dem so genannten »arbeitenden« Kapital.

Return on Equity (ROE)

engl. für → Eigenkapitalrendite

Return on Sales (ROS)

engl. für → Umsatzrendite.

Stock Appreciation Rights

Engl. für fiktive Aktienoptionen; bei dieser virtuellen Form wird auf die Ausgabe von Aktien verzichtet, die finanziellen Auswirkungen werden entsprechend nur nachgezeichnet. Fiktive Aktienoptionen werden meist auf internen Konten geführt.

Umsatzrendite

Bei einer Umsatzrendite wird eine Ergebniskennzahl, z. B. der Jahresüberschuss, ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Dies ermöglicht eine Aussage darüber, wie viel Cent von jedem Euro Umsatz im Unternehmen verbleiben.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

BDA (2007): Mitarbeiterbeteiligung – Strategie für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, Berlin, Download unter www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf.

Bellmann, Lutz/Möller, Iris (2011): Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung – Selbst die Finanzkrise sorgt nicht für stärkere Verbreitung, IAB-Kurzbericht Nr. 17, Nürnberg, Download unter <http://doku.iab.de>.

Bieg, Hartmut/Kußmaul, Heinz/Waschbusch, Gerd (2012): Externes Rechnungswesen, 6. Aufl., München.

Bierbaum, Heinz/Kischewski, Sven/Müller, Markus/Ruf, Markus (2005): Mitarbeiterbeteiligung – Zukunftsmodell betriebliche Erfolgs- und Kapitalbeteiligung?, Saarbrücken.

Breisig, Thomas (2009): Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/Main.

DKKW (2012): Däubler, Wolfgang/Kittner, Michael/Klebe, Thomas/Wedde, Peter: BetrVG Kommentar für die Praxis, 13. Aufl., Frankfurt/Main.

Gräfer, Horst/Schneider, Georg (2010): Bilanzanalyse, 11. Aufl., Herne.

Küting, Karlheinz/Weber, Claus-Peter (2009): Die Bilanzanalyse, 9. Aufl., Stuttgart.

Leuner, Rolf (2009): Grundlagen der Mitarbeiterbeteiligung, in: Leuner, Rolf (Hg.) (2009): Mitarbeiterbeteiligung, Wiesbaden, S. 15–43.

Schneider, Hans-J. (1998): Formen und Gestaltung einer Erfolgsbeteiligung, in: Bertelsmann Stiftung/Prognos GmbH (Hg.) (1998): Mitarbeiter am Kapital beteiligen, 2. Aufl., Gütersloh, S. 31–48.

Schneider, Hans-J./Fritz, Stefan/Zander, Ernst (2007): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, 6. Aufl., Düsseldorf.

Sendel-Müller, Markus/Weckes, Marion (2010): Mitarbeiterkapitalbetei-

ligungsgesetz – Förderungsgesetz für KMU, WISODirekt, September 2010, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), Bonn.

Sternberger-Frey, Barbara (2004): Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 122, Düsseldorf.

Stracke, Stefan/Martins, Erko/Peters, Birgit K./Nerding, Friedemann W. (2007): Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn, edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 205, Düsseldorf.

Volk, Gerit (2002): »Neue« Jahresabschluss- bzw. Ertragskennzahlen: Arten, Aussagekraft und Verwendungsmotivation, in: Steuern und Bilanzen (StuB), Heft 11, S. 521–525.

Wiehle, Ulrich/Diegelmann, Michael/Deter, Henryk/Schörnig, Peter N./Rolf, Michael (2011): 100 Finanzkennzahlen, 4. Aufl., Wiesbaden.

Internethinweise

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP)

Als einziger Verband in Deutschland, der sich mit Mitarbeiterbeteiligung auseinandersetzt, bietet die AGP ausführliche Informationen, Tagungen und Beratung zum Thema Mitarbeiterkapital- und Mitarbeitererfolgsbeteiligung: www.agpev.de.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)

Das BMAS gibt einen Überblick über gesetzliche Neuregelungen sowie Fragen und Antworten zum Thema Mitarbeiterbeteiligung. Das Angebot des BMAS umfasst auch ein Bürgertelefon, das für Fragen rund um das Thema Mitarbeiterbeteiligung zur Verfügung steht: www.bmas.de.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Das BMWi bietet eine eigene Themenseite Mitarbeiterbeteiligung mit ausführlichen Hintergrundinformationen zu Modellen der Kapitalbeteiligung sowie weiterführende Informationen für Unternehmen und Arbeitnehmer: www.bmwi.de.

Europäische Föderation für Mitarbeiterkapitalbeteiligung (EFES)

Hauptanliegen der EFES ist es, die Entwicklung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Europa zu fördern. Allerdings bietet die Seite auch viele Informationen zur Verbreitung von Mitarbeitererfolgsbeteiligung in Europa: www.efesonline.de.

Friedrich-Ebert-Stiftung

Auf den Seiten des Arbeitskreises Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung stehen diverse Publikationen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung kostenlos zum Download bereit: www.fes.de.

Hans-Böckler-Stiftung

In der Rubrik »Praxisblätter für Betriebsräte und Aufsichtsräte« gibt es eine Seite zur Kapital- und Erfolgsbeteiligung. Hier stehen Publikationen zum Download bereit: www.boeckler.de.

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB)

Das IAB bietet als Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit eine umfassende Informationsplattform zum Thema Mitarbeiterbeteiligung, mit Veröffentlichungen sowie Informationen zu Forschungsprojekten, relevanten Institutionen und weiterführenden Links: www.iab.de.

International Association for Financial Participation (IAFP)

Zum Zweck der Förderung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung vereinigt diese Non-Profit-Organisation verschiedene nationale und lokale Organisationen und Einzelpersonen in einem weltweiten Netzwerk: www.iafp.eu.com.

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 14 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen. Darüber

hinaus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen. Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an betriebsvereinbarung@boeckler.de oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- Abrechnungszeitraum 51
Aktienoption 17
Altersvorsorge 21, 90, 91, 119, 120, 127
Ausschuss 107, 109, 127, 129
Ausschüttungsvolumen 45, 46, 48, 49, 64, 74, 111
Ausschüttungsvoraussetzung 37, 38, 40, 42, 46, 48, 73, 80, 117, 125
Auszubildende 30, 60, 81, 90, 116, 125, 126

Barauszahlung 89, 90, 127
Beirat 101, 105, 107, 108, 109, 127, 129
Bemessungsgrundlage 116
betriebliche Übung 110

Cafeteria-System 89, 90, 91, 135

Deckungsbeitrag 37, 135

Earnings before Tax 35, 73
Eigenkapitalrentabilität 38, 39, 136
Einigungsstelle 14, 98, 99, 106, 110, 127, 129, 131
Entgeltverzicht 95

Fairness 53

Genussrecht 91
Gesamtkapitalrentabilität 39, 137
Grundbetrag 69, 70, 76, 88

International Financial Reporting Standards 11, 38, 125, 126
Investivanlage 13, 90, 91, 137

Jahresabschluss 35, 38, 50, 88, 89
Jahresabschlusspolitik 117
Jahresüberschuss 46, 48, 117, 119, 125, 136, 137, 138

Kapitalbeteiligung 9, 14, 15, 17, 21, 44, 92, 119, 122, 125, 127, 137, 140
Kapitalrendite 38, 39, 41, 44, 47, 65, 80, 137
kaufmännische Rundung 51
Kleinstausschüttung 43, 53, 70, 71
Konfliktlösung 121
Konzern 25, 26, 27, 28, 29, 36, 37, 41, 65, 108
Kostenrechnung 35, 36
Krankheit 68, 82, 126

Kündigung 85, 96, 97, 98, 99, 100, 110, 112, 113
 Laufzeit 83, 98, 111, 112, 115, 125
 Leiharbeitnehmer 30
 Leistung 14, 20, 22, 23, 24, 33, 41, 42, 49, 58, 69, 71, 75, 103, 117, 118, 128, 129
 Leistungsbeteiligung 16, 17

 Mezzaninkapital 91, 137
 Mindestausschüttung 61, 70, 71, 72
 Motivation 23, 24, 36, 43, 120, 124
 Mutterschutz 83, 84

 Nasenfaktor 54, 117

 Obergrenze 64, 72, 73, 119, 126

 Paritätische Verteilung 60
 Phantom Stock 17
 Pilotphase 114, 115, 127

 Rendite 11, 36, 76
 Return on Capital Employed 11, 39, 138
 Return on Investment 11, 39
 Return on Sales 11, 37, 138

 Schriftform 96
 Schwerbehindertenvertretung 105, 106, 125
 Sockelbetrag 71, 75, 126
 Sozialversicherungsabgaben 14
 Stock Appreciation Rights 11, 17, 138
 Studenten 125

 Tarifvertrag 14, 113, 130, 131
 Teilnahmeberechtigte Mitarbeiter 28

 Umsatzrendite 37, 38, 42, 46, 47, 64, 69, 102, 117, 138
 Untergrenze 37, 70, 125
 Unternehmenskrise 22, 49, 69, 128

 Verteilungsschlüssel 53, 54, 61, 63, 64, 68, 126

 Wirtschaftsprüfer 35, 38, 40, 89, 129

 Zielvereinbarung 41, 56, 57, 101, 104, 131

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Markus Sendel-Müller · Marion Weckes Gewinn- und Erfolgsbeteiligung	978-3-7663-6218-6	2013
Manuel Kiper Gestaltung von Arbeitsstätten durch Mitbestimmung	978-3-7663-6217-9	2013
Karl-Hermann Böker · Ute Demuth IKT-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-6208-7	2012
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	978-3-7663-6095-3	2012
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-6207-0	2012
Karl-Hermann Böker · Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-6215-5	2012
Detlef Ullenboom Toleranz, Respekt und Kollegialität	978-3-7663-6190-5	2012
Rudi Rupp Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen	978-3-7663-6206-3	2012
Michaela Dälken Managing Diversity	978-3-7663-6204-9	2012
Thomas Breisig Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung	978-3-7663-6117-2	2012
Kerstin Hänecke · Hiltraud Grzech-Sukalo Kontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6174-5	2012
Marianne Giesert · Adelheid Weßling Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben	Fallstudien 978-3-7663-6118-9	2012
Sven Hinrichs Personalauswahl und Auswahlrichtlinien	978-3-7663-6116-5	2011
Edgar Rose · Roland Köstler Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6088-5	2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke Diskontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6061-8	2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung	978-3-7663-6067-0	2010

Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme		978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen		978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhrich Betriebliche Altersversorgung		978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte		978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess		978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte		978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit		978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten		978-3-7663-3752-8	2007

Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen		978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center		978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy		978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung		978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils		978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit		978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhäuser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte		978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft		978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme		978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch		978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen		978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien	978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge		978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung		978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen		978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen		978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung		978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik		978-3-7663-3523-5	2003

Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*	978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*	978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*	978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*	978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien 978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«.

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet an: www.boeckler.de.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Karl-Hermann Böker
Ute Demuth

IKT-Rahmen- vereinbarungen

ISBN 978-3-7663-6208-7
2., aktualisierte Auflage
2013, 158 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Informations- und Kommunikationstechnik ist in Betrieben nicht mehr wegzudenken. Sie stellt Personalverantwortliche und betriebliche Interessenvertreter immer wieder vor neue Herausforderungen. Zentrale Aspekte sind die Wahrung der Rechte von Beschäftigten zum Daten- und Arbeitsschutz, das Abmildern negativer Folgen des Einsatzes neuer Technologien und die Begrenzung der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Angesichts zunehmender Vernetzung und Virtualisierung der Hardware zeigt sich dies als schwierige Gratwanderung.

Diese Auswertung von 140 betrieblichen Vereinbarungen aktualisiert die Analyse »EDV-Rahmenvereinbarungen« aus dem Jahr 2003. Sie zeigt Trends und Entwicklungen und gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

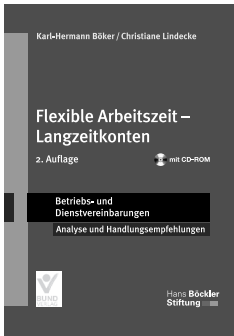


Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Karl-Hermann Böker
Christiane Lindecke

Flexible

Arbeitszeitkonten – Langzeitkonten

ISBN 978-3-7663-6215-5
2., aktualisierte Auflage
2013, 152 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Seit Jahren verlieren starre Arbeitszeitmuster an Bedeutung. Stattdessen sind sehr unterschiedliche Modelle flexibler Arbeitszeitformen Normalität. Eine spezielle Form sind Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten, auf denen Beschäftigte große Guthaben aus Arbeitszeit oder Entgelt ansammeln können. Gestaltungsfragen stellen sich in besonderem Maße bei Konten, die über Jahre oder Jahrzehnte laufen. Welche Verfahren haben sich etabliert? Gibt es Zinsen und welche Entnahmemöglichkeiten kommen vor? Was passiert, wenn der Arbeitgeber pleite ist oder Beschäftigte das Arbeitsverhältnis kündigen?

Die Auswertung von 121 Vereinbarungen zeigt anhand zahlreicher Beispiele die Bandbreite der Regelungsmöglichkeiten und gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Betriebs- und Dienstvereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen